

“Eikä aina tarvii sanookaan mitään. Joskus voi vaan halata.”

**Varhaiskasvatuksen toimijoiden näkemyksiä
myötätuntokulttuurista työyhteisössä**

Helsingin yliopisto
Kasvatustieteellinen tiedekunta
Opettajankoulutuslaitos
Luokanopettajan koulutus
Pro gradu -tutkielma
Kasvatuspsykologia
Elokuu 2020
Essi Tammi

Ohjaajat: Anna Rainio,
Kirsti Lonka



Tiedekunta - Fakultet - Faculty Kasvatustieteellinen tiedekunta		
Tekijä - Författare - Author Essi Tammi		
Työn nimi - Arbetets titel "Eikä aina tarvii sanokaan mitään. Joskus voi vaan halata" – Varhaiskasvatuksen toimijoiden näkemyksiä myötätuntokulttuurista työyhteisössä		
Title "You don't always have to say something. Sometimes a hug is all the person needs." – Early childhood education and care actors interpretations on compassion culture in work community		
Oppiaine - Läroämne - Subject Kasvatuspsykologia		
Työn laji/ Ohjaaja - Arbetets art/Handledare - Level/Instructor Pro gradu -tutkielma / Anna Rainio	Aika - Datum - Month and year 8/2020	Sivumäärä - Sidoantal - Number of pages 83 s
Tiivistelmä - Referat – Abstract <p>Myötätunto on ollut viime vuosina yhä enemmän tutkimuksen kohteena ja sillä pyritään vastaamaan tehokkuutta korostavassa länsimaisen työkulttuurin tuottamiin haasteisiin, kuten työuupumukseen. Myötätunto työyhteisössä on tutkimusten perusteella esimerkiksi työhyvinvointia, innovatiivisuutta ja työn merkityksellisyyden kokemusta lisäävää, jonka takia sen nähdään olevan merkittävä voimavara organisaatiossa. Lamaantuneesta myötätuntokulttuurista kohti toimivaa, elävää myötätuntokulttuuria on työläs matka, joka voi olla haastavaa tehdä ilman tietoa myötätuntoon vaikuttavista mahdollistavista ja estävistä tekijöistä. Tarkastelun kohteena ovat myötätuntoon liitetyt merkitykset, myötätuntoa mahdollistavat ja estävät tekijät sekä itsemyötätunto.</p> <p>Tutkielma toteutettiin analysoimalla tutkimushaastatteluja, joihin valittiin osallistujat kutsumenetelmällä, eli otos ei ole kyseistä ryhmää edustava eikä pyri kuvaamaan näkemyksiä myötätunnosta yleistäen. Haastateltavat ovat varhaiskasvatuksen varhaiskasvatuksen työntekijöitä, päiväkodin johtajia sekä alue- ja palvelupäälliköitä. Aineisto koostui kahdestatoista teemahaastattelusta, jotka analysoitiin sekä aineisto- että teorialähtöistä sisällönanalyysia hyödyntäen.</p> <p>Haastateltavat pitivät pääsääntöisesti myötätuntoa tärkeänä osa-alueena omassa työssään. Myötätuntoa mahdollistavia tekijöitä olivat rakenteet ja myötätunnon johtaminen, myötätuntoinen johtaminen, vuorovaikutus ja kohtaaminen, työyhteisön yhteisöllisyys sekä empatian ja myötätunnon rajaaminen. Myötätuntoa haastavia tekijöitä olivat yksikön suuri koko ja ihmisten yksilölliset ominaisuudet. Itsemyötätuntoon liitettiin teemoja ystävällisyys itseä kohtaan, jaettu ihmisyys ja tietoinen läsnäolo mukaisia asioita, jotka ovat linjassa aiemman tutkimuksen kanssa (Neff, 2003a).</p>		
Avainsanat - Nyckelord myötätunto, myötätuntokulttuuri, organisaatio, työyhteisö, varhaiskasvatus		
Keywords compassion, compassion culture, organization, work community, early childhood education and care		
Säilytyspaikka - Förvaringsställe - Where deposited Helsingin yliopiston kirjasto – Helda / E-thesis (opinnäytteet)		
Muita tietoja - Övriga uppgifter - Additional information		



Tiedekunta - Fakultet - Faculty Behavioural Sciences		
Tekijä - Författare - Author Essi Tammi		
Työn nimi - Arbetets titel "Eikä aina tarvii sanokaan mitään. Joskus voi vaan halata" – Varhaiskasvatuksen toimijoiden näkemyksiä myötätuntokulttuurista työyhteisössä		
Title "You don't always have to say something. Sometimes a hug is all the person needs." – Early childhood education and care actors interpretations on compassion culture in work community		
Oppiaine - Läroämne - Subject Educational psychology		
Työn laji/ Ohjaaja - Arbetets art/Handledare - Level/Instructor Master's Thesis / Anna Rainio	Aika - Datum - Month and year 8/2020	Sivumäärä - Sidoantal - Number of pages 83 pp.
Tiivistelmä - Referat – Abstract <p>Compassion has been a recent interest in research field when trying to solve the challenges Western work culture of efficiency such as burnout. Research shows that compassion in work community increases well-being at work, innovativeness and meaningfulness for work. That's also why it's seen to be a great asset in organizations. Working from stagnant to functional, proactive compassion culture may be difficult without the knowledge of the factors that effects compassion at work. Aim of this study is to represent some of those factors from early childhood education and care (ECEC) actors' point of view. In this study, I examine the different meanings associated with compassion, its enabling and inhibitory factors in work community and self-compassion.</p> <p>This study was conducted by analyzing interviews with selected participants so the sample does not represent the generalized view of ECEC actors on compassion. By ECEC actors I mean ECEC nurses and teachers, heads of ECEC units and regional managers. The data consists of twelve thematical interviews which were analyzed utilizing data and theory based content analysis.</p> <p>The results show that participants saw compassion as an important aspect in their work. Compassion is enabled through structures and leading compassion, compassionate leadership, interaction and encounters, work communality and outlining empathy and compassion. Inhibitory factors were large unit size and individual qualities. Answers to self-compassion had three different aspects which were self-kindness, common humanity and mindfulness that were in line with previous research (Neff, 2003a).</p>		
Avainsanat - Nyckelord myötätunto, myötätuntokulttuuri, organisaatio, työyhteisö, varhaiskasvatus		
Keywords compassion, compassion culture, organization, work community, early childhood education and care		
Säilytyspaikka - Förvaringsställe - Where deposited Helsinki University Library – Helda / E-thesis (theses)		
Muita tietoja - Övriga uppgifter - Additional information		

Sisällys

1 JOHDANTO	1
2 MYÖTÄTUNTO	4
2.1 Myötätunnon määritelmiä	4
2.2 Myötätunto yksilön prosessina.....	5
2.3 Itsemyötätunto	7
2.3.1 Itsemyötätunnon kolme osatekijää	9
2.3.2 Itsemyötätunto työelämässä.....	10
3 MYÖTÄTUNTO ORGANISAATIOSSA	12
3.1 Myötätunto työyhteisössä	12
3.1.1 Myötätuntoprosessi työyhteisössä.....	14
3.1.2 Varhaiskasvatus ja myötätunto.....	16
3.2 Myötätuntoon vaikuttavia tekijöitä organisaatiossa.....	17
3.3 Myötätunnon merkitys työyhteisölle ja organisaatiolle.....	19
3.3.1 Työn merkityksellisyys ja sitoutuminen työhön.....	20
3.3.2 Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen	20
3.3.3 Vuorovaikutus työyhteisössä	21
3.3.4 Työn tehokkuus ja luovuus töissä.....	22
3.4 Myötätuntoa estävät tekijät työyhteisössä ja organisaatiossa	22
4 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	25
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	26
6 TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN TULKINTAA.....	33
6.1 Myötätunnolle annettuja merkityksiä.....	33
6.1.1 Myötätunto osana inhimillisyyttä ja ihmisyyttä	33
6.1.2 Myötätunto hyvinvoinnin edistäjänä työyhteisössä.....	34
6.1.3 Kohtaamiselle luodun ajan ja tilan tärkeys	35
6.1.4 Kosketus luottamuksen osoituksena	36
Yhteenveto	36
6.2 Myötätunnon rakentuminen ja mahdollistuminen työssä	36
6.2.1 Rakenteet ja myötätunnon johtaminen	37
6.2.2 Myötätuntoinen johtaminen	40
6.2.3 Vuorovaikutus ja kohtaaminen	48

6.2.4 Työyhteisön yhteisöllisyys	53
6.2.5 Empatian ja myötätunnon rajaaminen	57
Yhteenveto	60
6.3 Myötätuntoa haastavat tekijät työssä.....	62
6.3.1 Yksikön kokoon liittyvät haastavat tekijät	62
6.3.2 Yksilöön liittyvät tekijät.....	64
Yhteenveto	67
6.4 Itsemyötätunto työssä.....	67
6.4.1 Ystävällisyys itseä kohtaan.....	67
6.4.2 Jaettu ihmisyyys	71
6.4.3 Tietoinen läsnäolo	72
Yhteenveto	73
7 LUOTETTAVUUS	74
8 POHDINTAA	76
LÄHTEET	79

TAULUKOT

Taulukko 1. Haastateltavien koodaus	27
Taulukko 2. Esimerkki aineistolähtöisestä analyysistä	30
Taulukko 3. Esimerkki teoriaohjaavasta analyysistä.....	32
Taulukko 4. Myötätuntokulttuurin rakentuminen ja mahdollistuminen työssä	60

KUVIOT

Kuvio 1. Itsemyötätunnon vaikutukset työpaikan ilmapiiriin (Ahlvik & Paakkanen, 2017, 160).....	11
Kuvio 2. Yhteenveto itsemyötätuntoon liittyvistä tuloksista	73

1 Johdanto

Lapsena pyörällä kaatuessani äitini otti syliinsä, puhalsi kipeisiin haavoihin ja kertoi ymmärtävänsä, miten paljon minuun sattuu. Teini-ikäisenä puolestaan ystävät olivat kultaakin kalliimpia kokiessani ensimmäisiä sydänsuruja ja itkettyäni menetettyjen ihastusten perään tuntikausia puhelimessa ystävilleni. Nuorena aikuisena velvollisuuksien ja laskujen kasaantuessa sisareni auttoivat rahallisesti ja työpaikan etsinnässä. Monet eri ikävaiheet omine kipuineen kuuluvat jokaisen ihmisen elämään, mutta ilman toisia ihmisiä niistä olisi raskasta selvitä yksin. Minä, kuten varmasti jokainen meistä, on saanut osakseen hädän sekä kriisien hetkillä välittämistä, huolenpitoa, ymmärretyksi tulemisen kokemuksia ja käytännön apua – myötätuntoa.

Individualistisuutta korostavassa kulttuurissamme myötätunto on tärkeä vastavoima, mikä luo ihmisille yhteenkuuluvuuden tunnetta. Pessin ja Martelan (2017, 18-19) mukaan myötätunto on olennainen osa ihmisyyttä, meihin sisäänrakennettu ominaisuus: jo pienet vauvat empatiaitkevät kuullessaan vertaisensa hädän ja taaperoikäiset spontaanisti auttavat aikuista, jos he näkevät esimerkiksi tavarán tippuneen lattialle. Myötätunto on meille ihmisille siis hyvin luonnollista, mutta nykypäivän haasteet, kuten kiire ja suorittaminen, haastavat myötätuntoa erityisesti työyhteisöissä ja organisaatioissa (Atkins & Parker, 2012). Myötätuntoisen työpaikan on osoitettu edistävän työntekijöiden hyvinvointia (esim. Bento, 1994), työhön sitoutumista ja työn merkityksellisyyttä (Worline, Dutton & Sisodia, 2017, 15) sekä luovuutta ja innovatiivisuutta töissä (Pessi & Martela, 2017, 26). Tästä syystä on tärkeää tutkia myötätuntoisen työyhteisön ja organisaation rakenteita ja toimintoja, jotta pystytään muodostamaan kokonaiskuvaa myötätuntoon vaikuttavista tekijöistä ja miten sitä voitaisiin lisätä organisaatioiden eri tasoille.

Varhaiskasvatus on myötätunnon rakentumisen ja osoittamisen kannalta erityisen keskeinen. Myötätuntoa tarvitaan suhteessa lapsiin, vanhempiin ja työyhteisön jäseniin, jotta päiväkotí voi olla turvallinen kasvuympäristö pienille lapsille ja hyvinvoiva työpaikka laadukasta kasvatusta toteuttaville varhaiskasvatuksen toimijoille. Niin työyhteisössä kuin lasten kesken ovat jatkuvasti läsnä monenlaiset tunteet, jolloin tarvitaan välittämistä, ymmärrystä ja tukea.

Varhaiskasvatuksen ala ja organisaatiokulttuuri ovat olleet viime vuosina murroksessa, kun eri ammattiryhmien työnjakoa on uudelleenmääritelty sekä hallinnon ja toimintayksiköiden järjestäminen on kokenut muutoksia. Päiväkodeissa on alettu käyttää yhä enemmän niin sanottua ”hajautettua organisaatiomallia”, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, että päiväkodin johtajalla voi olla johdettavanaan useampia eri päiväkotijoukkoja ja perhepäivähoitoyksiköitä (Halttunen, 2009). Päiväkodin johtajan työnkuva on siis muuttunut hallinnollisemmaksi, eikä johtaja enää ole niin paljon mukana päiväkotien arjessa. Tämä saattaa osaltaan vaikeuttaa myötätuntoisen työyhteisön syntymistä ja myötätunnon osoittamista, kun työyhteisöt ovat suurempia ja johtajan esimerkki myötätunnon osoittamisessa ei ole jatkuvasti läsnä. Kuitenkin Rainion, Kurenlahden, Nurhosen, Pursin, Hilpön ja Lipposen (tulossa) mukaan osassa heidän havainnoimistaan päiväkodeista johtajan muuttuneesta työnkuvasta huolimatta, oli mahdollista olla läsnä. Näissä päiväkodeissa oli tunnistettavissa ”elävän myötätuntokulttuurin” piirteitä (s. 8). Elävässä myötätuntokulttuurissa myötätuntoa osoitetaan ja vastaanotetaan osana työyhteisön toimintakulttuuria ja rakenteita ja se on jatkuvasti läsnä arjessa (Rainio ym., tulossa). Hajautetun organisaation ja isojen johdettavien yksiköiden ei siis aina tarvitse merkitä sitä, että johtaja vieraantuu päiväkotiansa arjesta, vaikkakin tällainen riski myös on olemassa.

Tämän tutkielman mielenkiintona on varhaiskasvatuksen toimijoiden, eli varhaiskasvatuksen työntekijöiden, päiväkodin johtajien sekä alue- ja palvelupäälliköiden käsitykset myötätuntokulttuurin rakentumisesta päiväkotiin työyhteisön näkökulmasta. Tutkielman tarkoituksena on selvittää haastateltavien näkemyksiä myötätunnon merkityksestä työyhteisössä ja työhön liittyen, myötätuntoa mahdollistavia ja estäviä tekijöitä työyhteisössä sekä itsemyötätunnon ilmenemistä suhteessa töihin. Tässä tutkielmassa käytetään aineistona Opetushallituksen rahoittaman ”Empatian ja myötätunnon laajenevat kehät varhaiskasvatuksessa” -hankkeen (2019-2020) haastatteluaineistoa keväältä 2019.

Itseen ja toisiin kohdistuva myötätunto auttaa turvallisen, avoimen ja luottamuksellisen työilmapiirin rakentumisessa, mikä johtaa positiivisiin vaikutuksiin työpaikalla ja organisaatiossa. Myötätunto työyhteisössä koskettaa laajasti ihmistä niin psyykkisesti, sosiaalisesti kuin fyysisestikin, mikä tekee siitä kokonaisvaltaisen tavan olla ja toimia

työyhteisössä. Myötätuntokulttuuri ei kuitenkaan synny työyhteisöön tai organisaatioon itsestään, vaan siihen tarvitaan esimerkiksi työyhteisön jäsenten sitoutuneisuutta työyhteisöön, johtajan esimerkkiä ja yhteisesti jaettua arvomaailmaa (Dutton, Workman & Hardin, 2014). Muutos satunnaisista myötätuntoteoista kohti elävää myötätuntokulttuuria vaatii yksilöltä ja työyhteisöltä reflektointia, myötätuntotekojen paikantamista ja niiden valjastamista järjestelmällisemmin työyhteisöön (Rainio ym., tulossa).

2 Myötätunto

Jokainen meistä tietää, miten hyvältä tuntuu saada osakseen ymmärrystä, apua ja tukea muilta ihmisiltä hädän hetkellä. Myötätunto on oleellinen osa meitä ja sosiaalista kanssakäymistämme, mikä lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja jaettua ihmisyyden kokemusta. Myötätunnon onkin sanottu olevan keskeinen osa ihmisten hyvinvointia (Worline, Dutton & Sisodia 2017, 6). Tässä luvussa määrittelen tarkemmin myötätunnon käsitteen sekä käyn läpi sen lähikäsitteitä ja esittelen myötätuntoa yksilön näkökulmasta. Lopuksi esittelen itsemyötätunnon käsitettä ja sen yhteyttä yksilön hyvinvointiin.

2.1 Myötätunnon määritelmiä

Myötätunnon määritellään yksinkertaisimmillaan olevan oman tai toisen kärsimyksen huomaamista ja halua lievittää sitä (Gilbert, 2017, 4-5). Se on toiseen suuntautuva tunne, mikä ohjaa halua toimia toisen ihmisen hyväksi (Frost, Dutton, Worline & Wilson, 2000, 27). Rajalan ja Lipposen (2018) mukaan myötätuntoinen toiminta ei kuitenkaan aina ole suoraan kärsimyksen lievittämistä, vaan se voi myös olla kärsimystä tai stressiä aiheuttavaan ympäristöön vaikuttamista. Myötätunto on siis olennainen osa sosiaalista käyttäytymistämme, tapa olla inhimillinen ja näyttää sitä muille. Sen onkin nähty olevan luontainen taipumuksemme ja osa ihmisyyttä (Worline, Dutton & Sisodia, 2017, 6).

Myötätunto (engl. compassion) muodostuu latinankielisestä sanasta *compassio*, jossa *com* tarkoittaa yhteydessä tai kanssaolemista ja *passio* viittaa kärsimykseen, mutta myös laajemmin mihin tahansa tunteisiin (Seppänen, Pessi, Grönlund & Paakkanen, 2017, 36). Myötätunnon voidaan nähdä olevan siis yhdessä tuntemista ja jaettua kärsimyksen tunnetta. Cassell (2002, 435) kuitenkin määrittää myötätunnon tunteen nimenomaan heräävän toisen kärsimyksestä. Eri tutkijat määrittelevät myötätunnon karkeasti jaettuna joko tunteeksi tai prosessiksi, mihin kuuluu eri vaiheita toisen kärsimyksen huomaamisesta empaattiseen tunteeseen ja toisen auttamiseen.

Myötätunnon lähikäsitteet

Myötätunnolla on monia lähikäsitteitä, joita saatetaan käyttää myös limittäin. Näitä ovat Pessin ja Martelan (2017, 14) mukaan esimerkiksi auttaminen, altruismi, empatia ja prososiaalinen toiminta. Malkavaaran ja Yeungin (2007, 50) sekä Batsonin Ahmadin, Lishnerin ja Tsangin (2002, 485) mukaan altruismi on vastakäsite egoismille eli se tarkoittaa tekoja ja toimintaa, missä otetaan muiden hyvinvointi huomioon. Altruismiin kuuluu erityisesti resurssien, kuten ajan, rahan tai avun antaminen toisille. Pessin ja Martelan (2017, 14) mukaan myötätunnon erottaa auttamisesta ja altruismista motiivi sen takana: myötätunnon motiivi kumpuaa aina halusta edistää toisen hyvää, kun taas auttamisen ja altruismin motiivit saattavat olla vaihtelevampia, Batsonin ym. (2002, 486) mukaan esimerkiksi egoistisia. Auttamisen ja altruistisen toiminnan takana saattaa olla siis esimerkiksi oman aseman korostaminen tai itselleen paremman mielen saaminen.

Empatia ja myötätunto sekoitetaan usein arkikielessä ja niitä käytetään tarkoittaen samaa asiaa. Batson ja kollegat (2002, 486) määrittelevät empatian olevan toiseen ihmiseen suuntautuva tunne, jonka herättää samaistuminen toisen hyvinvoinnin tilaan. Empatian tunteen on myös esitetty herättävän altruistisen motivaation, eli sen myötä ihminen haluaa tehdä toisille hyvää ja edistää heidän hyvinvointiaan (Batson ym., 2002, 494). Pessin ja Martelan (2017, 14-15) mukaan empatia voidaan erottaa myötätunnosta siinä, että myötätuntoon liittyy aina konkreettinen teko toisen kärsimyksen lievittämiseksi, kun taas empatia ei välttämättä sisällä konkreettista toimintaa. Myötätunnon onkin esitetty olevan väylä, jolla voimme ilmentää muille empatiaa ja sympatiaa (Esch & Stefano, 2011, 66).

2.2 Myötätunto yksilön prosessina

Myötätunnon voidaan määritellä olevan yksilössä tapahtuva prosessi, joka käynnistyy huomattaessaan kärsimystä toisessa ihmisessä. Kanov, Maitlis, Worline, Dutton, Frost ja Lilius (2004, 812-815) ovat määritelleet myötätunnon empatiasta jatketuksi prosessiksi, joka koostuu kolmesta vaiheesta: tietoisuudesta, tunteesta ja toiminnasta. Vaiheet eivät välttämättä aina mene lineaarisessa järjestyksessä, vaan niiden ilmeneminen voi vaihdella tilanteen mukaan. Heidän mukaansa jokainen prosessin vaihe kuitenkin pitää

ilmetä ollakseen aitoa myötätuntoa. Seuraavaksi esittelen tarkemmin Kanovin ym. (2004) määrittelemän myötätuntoprosessin eri vaiheet esimerkein.

Ensimmäinen askel myötätuntoprosessissa on toisen kärsimyksen ja kivun *huomaaminen ja siitä tietoiseksi tuleminen*. Tämä vaatii avoimuutta ja vastaanottavuutta ympäristölle: sitä, että olemme läsnä ympäristössämme ja tarkkailemme toisten emootioita ja erilaisia vihjeitä heidän tunnetiloistaan. Tämä voi tapahtua joko tietoisesti eli kognitiivisesti tai tiedostamatta fyysisenä ja emotionaalisenä reaktiona. (Kanov ym., 2004.) Tunnetilojen tiedostaminen voi tapahtua myös toisen suoraan esiintuomana eli esimerkiksi niin, että henkilö kertoo olevansa surullinen jostakin asiasta. Ollessamme sosiaalisessa vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa, poimimme automaattisesti vihjeitä toisen ihmisen tunnetiloista eri tavoin: tulkitsemme ilmeitä, eleitä, äänenpainoja ja -sävyjä sekä kuuntelemme toisten kertomia asioita. Näiden vihjeiden tietoiseksi tekeminen vaatii kuitenkin enemmän kuin pelkästään niiden tietoisesta tai tiedostamattoman huomaamisen: meidän pitää olla vastaanottavaisia ja reflektiivisiä siitä, mitä nämä vihjeet merkitsevät ja mitä ne vastaanottajassa herättävät, mistä päästäänkin prosessin seuraavaan vaiheeseen.

Kanovin ym. (2004) mukaan toinen osa prosessia on *tunteet*, jotka heräävät, kun huomaa toisen kärsimyksen. Tunteet voivat vaihdella empaattisesta huolesta, riittämättömyyteen tai syyllisyyteen, myös intensiteetti ja kesto voivat vaihdella. (Kanov ym., 2004.) Atkins ja Parker (2012) esittävät, että tunteiden herääminen vaatii kuitenkin tietoista tilanteen arviointia, minkä seurauksena myös tunteet heräävät. Tämä arviointi myös herättää sellaisia tunteita, kuten vihaa tai ärtymystä, mitkä eivät aina johda myötätuntotekoihin. Tunteet voivat herätä jo tiedostamattomasti fysiologisena seurauksena tai vasta tietoisesti toisen huolta tai kärsimystä reflektoiden. Tunteet ovat tärkeä osa myötätuntoprosessia, sillä ne auttavat meitä toimimaan ja arvioimaan tilannetta (Kokkonen, 2010; Mäntymaa, Puura, Aronen & Carlson, 2016). Tunteet kertovat meille, mikä on tärkeää ja mihin olisi syytä reagoida. Myös tässä prosessissa tunteet laittavat meidät liikkeelle: pääsemme myötätuntoprosessin kolmanteen vaiheeseen eli yritämme lievittää toisen kärsimystä elein, teoin tai sanoin.

Kolmantena vaiheena myötätuntoprosessissa on siis *responssi kärsimykseen eli toiminta*, joka voi olla pienistä eleistä (esim. kädestä pitäminen) konkreettisiin tekoihin (esim. rahan antaminen sitä tarvitsevalle). Nämä myötätuntoteot ovat kuitenkin vain silloin myötätuntoa, kun niiden takana on myötätunnon tunne ja empaattinen huoli. Esimerkiksi auttamisen ja sosiaalisen tuen ei katsota olevan aitoa myötätuntoa ilman muita myötätuntoprosessin vaiheita. (Kanov ym., 2004.) Myötätuntotekojen tarkoituksena on Frostin ym. (2000) mukaan vähentää tai poistaa toisen kärsimystä. Myötätuntoteot voivat olla siis käytännössä mitä tahansa konkreettista toimintaa, jotka pyrkivät lievittämään toisen kärsimystä tai vaikuttamaan kärsimystä aiheuttavaan ympäristöön.

Myötätunnon ehtoja

Aristotelesta mukaillen Cassell (2002, 435), Williams (2008) ja Nussbaum (2001, 306) ovat esittäneet, että myötätuntoon liittyy kolme ehtoa: ensiksi, meidän täytyy tuntea, että myötätuntoa herättävät haasteet elämässä, ovat vakavia; toiseksi, että toisten ongelmat eivät ole itseaiheutettuja, vaan seurausta epäoikeudenmukaisuudesta; ja kolmanneksi, meidän täytyy pystyä asettautua toisen asemaan myötätunnon heräämiseksi. Ilman näitä ehtoja myötätuntoa ei siis välttämättä ilmene.

Lisäksi henkilöiden välinen ihmissuhde ja sen laatu vaikuttavat Liliuksen ym. (2011, 10) mukaan myötätunnon ilmaisemiseen. Cassell (2002, 437) on esittänyt, että myötätuntoa on helpompaa tuntea tuttuja ja samankaltaisia ihmisiä kohtaan, kuin itse on. Myös Goetz, Keltner ja Simon-Thomas (2010) ovat huomanneet myötätunnon tuntemisen vaikeutuvan, jos ihmiset eivät jaa samaa kieltä, ihonväriä, ikää, kulttuuria tai sosiaalista statusta. Teorian perusteella vaikuttaisi siis siltä, että tarvitsemme yhteenkuuluvuuden ja samaistumisen tunnetta tunteaksemme myötätuntoa eivätkä tuntemattomat ihmiset herätä meissä samoja tunteita, kuten empaattista huolta, kuin meitä lähempänä olevat ihmiset.

2.3 Itsemyötätunto

Itsemyötätunnon (engl. self-compassion) tarkastelu verrattuna muihin yksilöön itseän liittyviin prosesseihin kuten itsekritiikkiin on melko tuore tutkimusaihe, vaikkakin sen juuret

tulevat buddhalaisesta perinteestä. (Neff, 2003a.) Teoreettinen viitekehys pohjautuu pääosin Kristin Neffin tutkimuksiin, josta kerron seuraavaksi.

Itsemyötätunnon määritelmä pohjautuu myötätunnon määritelmään. Neffin (2003a) mukaan se on oman kärsimyksen huomaamista ja sen tunnustamista kärsimyksen sivuuttamisen sijaan. Itsemyötätuntoon sisältyy Neffin (2003a) esittämänä myös oman kärsimyksen lievittämistä ja parantamista ystävällisyydellä ja lempeydellä itseä kohtaan. Itsemyötätunto on myös omien haavoittuvuuksien, virheiden ja haasteiden hyväksymistä ja niiden näkemistä ihmisyyteen kuuluviksi sekä anteeksi antamista itselle. Aito itsemyötätunto pyrkii parantamaan yksilön hyvinvointia ja kannustaa muuttamaan niitä asioita, jotka ovat ongelmallisia joko ympäristössä tai yksilössä itsessään. (Neff, 2003a.)

Itsemyötätunnon tarkoituksena ei ole passivoittaa ihmisen toimintakykyä eikä se tarkoita virheiden ja haasteiden käsittelemättä jättämistä (vrt. itsesääli). Sen sijaan itsemyötätunnon on tarkoitus auttaa ihmistä selviämään ja edistämään hyvinvointiaan ystävällisyyden ja hyväksymisen kautta. (Neff, 2003a.) Bluthin ja kollegoiden (2015) mukaan enempi itsemyötätunto on yhteydessä parempaan emotionaaliseen hyvinvointiin sekä lievempään fysiologiseen reaktioon stressaavassa tilanteessa. Itseen kohdistuvat vaatimukset ja kritiikki ovat erityisesti nykyajan ongelma suorituskeskeisessä yhteiskunnassamme. Itsekriittisyyden onkin todettu lisäävän masennukseen liittyvää oireilua ja stressin kokemista (López, Sanderman, Schroevers 2016). Vaatimuksiin vastaamisessa tarvitsemme itsemyötätuntoa, sillä liialliset paineet niin itseltä kuin ulkopuolelta saattavat lamaannuttaa ja voivat johtaa uupumiseen.

Itsemyötätunto Neffin (2003a) mukaan antaa emotionaalisesti turvallisen tilan tarkastella omia vaikeuksiaan ja haasteitaan, jolloin ihminen pystyy kehittymään niissä ja luoda hyväksyvää ymmärtämistä itseä kohtaan. Itsemyötätunto mahdollistaa myös Learyn ja tutkimusryhmänsä (2007) mukaan ihmistä tarkastelemaan omaa rooliaan vaikeissa tapahtumissa ilman liiallisia negatiivisia tunteita. Itsemyötätunto on myös tärkeä erottaa itsesäälistä, mikä on hyvin yksilökeskeistä, eikä useinkaan johda toivottuun lopputulokseen. Itsesääli erottaa omat tunteet toisten tunteista eivätkä ne silloin suhteudu mihinkään. (Neff 2003a.) Itsesääli on siis itsemyötätunnosta poiketen lamaannuttava tapa käsitellä vaikeuksia, mikä ei useinkaan tuota ratkaisukeinoja tai anna voimaa jatkaa

eteenpäin. Itsesääliä kokiessa ihminen tuntee olevansa yksin vaikeuksiensa kanssa, eikä välttämättä pysty näkemään sitä, että muutkin ihmiset ovat kohdanneet samankaltaisia vaikeuksia ja tunteita. Vaikeat tunteet voivat saada siis liialliset mittasuhteet ongelmaan nähden, mikä voi aiheuttaa halua luovuttaa ja sulkea pois haastavat asiat mielestä.

Neff (2003b) esittää myös, että itsemyötätunto voidaan nähdä osana tunteiden säätelyä, kun vaikeat tunteet kohdataan lempeästi ja ymmärtäväisesti, eikä niitä tukahduteta. Negatiivisten tunteiden kohtaaminen myönteisemmässä valossa auttaa yksilöä myös toimimaan omien haasteiden ja/tai ympäristössä olevien ongelmien vähentämiseksi tehokkaalla tavalla. Itsemyötätunto on siis myös tunneälykkyyttä, sillä se ohjaa yksilön ajattelua ja toimintaa tunteiden tunnistamisen ja arvioimisen pohjalta. Itsemyötätunto voi lisäksi ehkäistä haasteiden ja ongelmien ilmenemistä, sillä itsemyötätuntoinen ajattelutapa sallii toimia omalle hyvinvoinnille suotuisalla tavalla.

2.3.1 Itsemyötätunnon kolme osatekijää

Neff (2003a; 2003b) on tiivistänyt itsemyötätunnon kolmeen eri osaan: 1) ystävällisyys itseä kohtaan, 2) jaettu ihmisyyys ja 3) mindfulness eli tietoinen läsnäolo. Ystävällisyydellä itseä kohtaan tarkoitetaan lempeää suhtautumista itseän eli vähempää kritiikkiä ja tuomitsevuutta itseä kohtaan (Neff, 2003a). Se voi pitää sisällään esimerkiksi oman sisäisen puheen, jonka sävy on hyväksyvää ja itseä kunnioittavaa tai itselleen merkityksellisten asioiden tekemistä omaa hyvinvointia edistääkseen. Jaetulla ihmisyydellä Neff (2003a) tarkoittaa sitä, että pystyy tarkastelemaan kohtaamiaan vaikeuksia ja kielteisiä tunteita osana ihmiselämää. Esimerkiksi kumppanista erotessaan tai työpaikalla epäonnistuuessaan ihminen pystyy näkemään vastoinkäymiset kaikkia koskettavina asioina eikä niin, että kokee olevansa ainoa ihminen, joka kokee samankaltaisia asioita. Viimeisenä Neff (2003a) esittää mindfulnessin eli tietoisien läsnäolon, joka tarkoittaa kipeiden ajatusten ja asioiden tasapainoista kohtaamista yli-identifioitumisen sijaan. Tämä tarkoittaa siis sitä, että pystyy näkemään asiat sellaisina kuin ne ovat, eikä määrittele itseään niiden perusteella eli ei yli-identifioitu kohtaamiinsa vaikeuksiin.

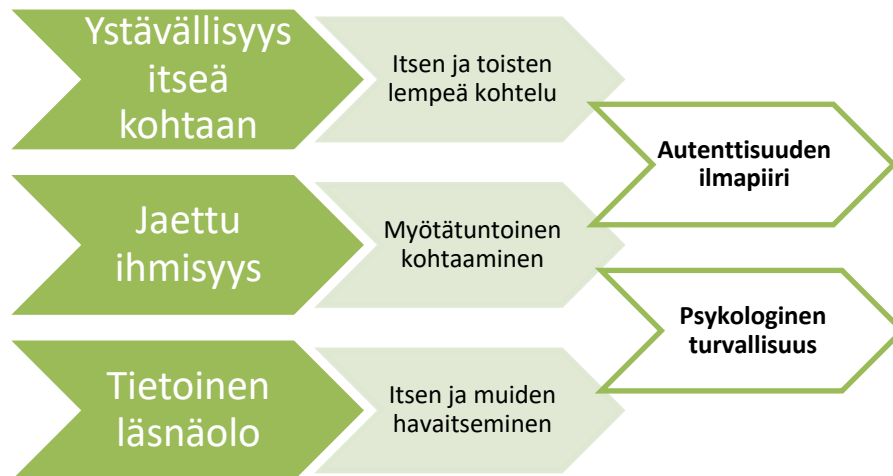
Barnardin ja Curryn (2011) mukaan nämä kolme itsemyötätunnon osa-aluetta tukevat toinen toisiaan, eivätkä ole täten täysin erotettavissa toisistaan. Siksi itsemyötätunto ei

välttämättä tarvitse toteutuakseen kaikkia kolmea sellaisenaan vaan niiden esiintyminen ja intensiteetti voivat vaihdella sen hetkisestä tilanteesta tai omasta taipumuksesta riippuen.

2.3.2 Itsemyötätunto työelämässä

Itsemyötätunto on siis yksilön hyvinvointia kannatteleva ja psyykettä suojaava tekijä, mutta se voidaan ulottaa myös muihin ihmisiin. Ahlvik ja Paakkanen (2017, 159) esittävät tutkimusten pohjalta, että arviot itsestä vaikuttavat myös muiden ihmisten toiminnan arviointiin. Neffin (2003a; 2003b) sekä Gilbertin ja Procterin (2006) mukaan itsemyötätuntoon kykenevät ihmiset ovat todennäköisesti myös myötätuntoisia muita kohtaan. Itsemyötätunto voisikin siis olla avainasemassa myötätuntoisemman työyhteisön luomisessa. Lempeämpi suhtautuminen itseä kohtaan saattaa siis laajentua koskemaan muita ja auttaa näkemään toiset inhimillisinä ihmisinä omine haasteineen ja kipuineen.

Itsemyötätunto vaikuttaa Ahlvikin ja Paakkasen (2017, 158) mukaan lisäksi myönteisesti työelämään, kuten vähentää loppuunpalamista, masennusta ja ahdistuneisuutta sekä epäonnistumisen pelkoa, mitkä estävät esimerkiksi luovuutta ja innovatiivisuutta. Itsemyötätunto lisää jaetun ihmisyyden kautta yhteenkuuluvuuden tunnetta ja elämäntyytyväisyyttä, jotka näkyvät positiivisina tunteina työpaikalla. Näiden lisäksi myös sinnikkyys, emotionaalinen joustavuus ja itsensä kehittäminen mahdollistuvat itsemyötätunnon myötä (Ahlvik & Paakkanen, 2017, 158). Ahlvik ja Paakkanen (2017, 160) ovat kehittäneet mallin, missä esitetään itsemyötätunnon vaikutusta työilmapiiriin. Mallissa ystävällisyys itseä kohtaan johtaa myös muiden lempeään kohteluun, jaettu ihmisyyys johtaa muiden ja itsen myötätuntoiseen kohtaamiseen ja tietoinen läsnäolo mahdollistaa itsen ja muiden havaitsemisen, mikä on myötätuntoprosessin tärkeä ensimmäinen vaihe. Nämä johtavat siihen, että työpaikalla vallitsee autenttisuuden ilmapiiri ja siellä on psykologisesti turvallista olla.



Kuvio 1. Itsemyötätunnon vaikutukset työpaikan ilmapiiriin (Ahlvik & Paakkanen, 2017, 160)

Autenttisuudella tarkoitetaan sitä, että yksilö on tietoinen omista ajatuksistaan ja tunteistaan ja toimii näiden mukaisesti riippumatta muiden läsnäolosta (Harter, 2002, 382). Autenttinen ilmapiiri puolestaan tarkoittaa Ahlvikin ja Paakkasen (2017, 160) mukaan sitä, että yksilöt voivat toimia niin, että heillä on tilaa esittää aitoja ajatuksiaan ja tunteitaan, vaikkakin jotkin tilanteet töissä (esim. asiakaskohtaamiset) vaativat esimerkiksi negatiivisia tunteita rajoittavaa toimintaa. Baer ja Frese (2003) puolestaan esittävät psykologisesti turvallisen ilmapiirin tarkoittavan työyhteisössä sitä, että yksilö pystyy olemaan ja työskentelemään omana itsenään työpaikalla, ilman pelkoa siitä, että se tuottaisi haitallisia vaikutuksia hänen minäkuvaansa, sosiaalisen statukseensa tai työuraansa. Ahlvikin ja Paakkasen (2017, 161) mukaan psykologisesti turvallinen ilmapiiri edistää työyhteisössä yhdessä oppimista sekä luovuutta ja auttaa huolenaiheiden ilmaisussa työpaikalla.

Itsemyötätunto, edistää siis kokonaisvaltaista hyvinvointia työpaikalla ja luo perustaa terveelle, toimivalle työyhteisölle, missä jokaisella on hyvä ja turvallinen olla. Myötätunto ja itsemyötätunto näyttävätkin siis kulkevan käsi kädessä, mikä on hyvä tiedostaa esimerkiksi työpaikan ilmapiiriä edistäessä tai korjattaessa. Lempeys ja ystävällisyys eivät välttämättä ole olleet nykyisessä länsimaisessa individualistisuutta ja tehokkuutta korostavassa työelämässä arvostettua, mutta tämänkin teoriaosuuden perusteella ne on syytä ottaa vakavasti ja nähdä työyhteisöä ja työntekoa hyödyttävänä voimavarana.

3 Myötätunto organisaatiossa

Myötätunto on siis olennainen osa ihmisyyttä ja sosiaalista elämää. Se on merkityksellinen yhteenkuuluvuuden ja turvallisuudentunteen kannalta: kun ihminen kokee tulleen kohdatuksi ja kuulluksi, hänen on helpompi olla ja esimerkiksi tehdä töitä, kun henkilökohtaisen elämän haasteita tai iloja ei tarvitse piilottaa työpaikalla. Tässä luvussa esittelen myötätunnon ilmenemistä organisaatiossa ja työyhteisössä ja sitä, mikä merkitys sillä on työnteon ja työyhteisön kannalta. Käsittelen myötätuntoa myös varhaiskasvatuksen näkökulmasta. Lisäksi käyn läpi myötätuntoprosessia organisaatiolle ja ryhmälle mukautettuna sekä esittelen myötätuntoa haastavia ja estäviä tekijöitä työyhteisössä ja organisaatiossa.

3.1 Myötätunto työyhteisössä

Työpaikalla on aina läsnä monenlaiset vaikeat tunteet joko yksilöiden henkilökohtaisesta elämästä tai työhön liittyvistä haasteista lähtöisiä (Dutton ym., 2014, 278; Worline, Dutton & Sisodia, 2017, 1), jolloin myös myötätunto on osa työyhteisössä tapahtuvaa kanssakäymistä. Williams (2008) esittää, että myötätunto laajentaa yksilön henkilökohtaisia rajoja koskettamaan ympärillään olevia, eli minuuden käsitys laajenee osaksi yhteisöä. Myötätunto on siis ihmisiä yhdistävä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta lisäävä voima työyhteisöissä, jolla voidaan nähdä olevan Williamsin (2008) mukaan sosiaalisen oikeudenmukaisuuden moraalinen perusta eli se on osa ihmisten inhimillistä kohtaamista ja välittämistä.

Myötätunnon voidaan myös nähdä olevan osa yhteisön yhteistä, jaettua. Rajala ja Lipponen (2018, 170) esittävät, että ”yhteisön myötätuntokyvyn perustana ovat toistuvat käytännöt, säännöt ja rutiinit, jotka yhdessä muodostavat organisaation toimintakulttuurin”. Myötätunto voidaan siis sisällyttää osaksi yhteisöä, jolloin se muodostaa perustan yhteisön jäsenten olemiselle. Tällöin voidaan puhua myötätuntokulttuurista, jonka Rajala, Kontiola, Hilppö ja Lipponen (2019, 319) määrittävät olevan yhteisön kyky huomata kärsimys, tuntea empaattista huolta ja osoittaa myötätuntoa (ks. Lilius, 2011). Rainio, Kurenlahti, Nurhonen, Pursi, Hilppö ja Lipponen

(tulossa) lisäävät määritelmään myötäelämisen, mikä laajentaa käsitteen koskemaan toisten kohtaamista kokonaisina ihmisinä myönteisine ja haastavine tunteineen.

Rainio ja kollegat (tulossa) ovat kehittäneet myötätunnon osoittamiseen ja vastaanottamiseen työyhteisössä pedagogisen mallin ”Kohti elävää myötätuntokulttuuria”. Heidän mukaansa työyhteisön myötätuntokulttuuri voi olla lamaantunut, satunnainen tai elävä. Lamaantuneessa myötätuntokulttuurissa on läsnä työntekijöiden ja työyhteisön pahoinvointia, eikä myötätuntoa pääse esiintymään kuin harvoin tai rajallisesti. Satunnaisessa myötätuntokulttuurissa myötätunto ilmenee, joskus laajastikin, nimensä mukaisesti satunnaisina myötätuntotekoina, jolloin myötätuntoiset toimintatavat eivät ole vakiintuneet työyhteisöön, vaan voivat suuntautua esimerkiksi aina samojen yksilöiden välillä. Jotta päästäisiin kohti elävää myötätuntokulttuuria, on tärkeää paikantaa ja tiedostaa niitä hetkiä, kun myötätuntoa osoitetaan työyhteisössä ja jalostaa näitä tekoja työyhteisön toimintatapoihin laajemmin (Rainio ym., tulossa; Hakanen, Kuusela, Pessi, 2017, 298). Elävässä myötätuntokulttuurissa kärsimys huomataan ja myötätuntoa osoitetaan säännöllisesti, oleellisena osana työyhteisön vuorovaikutusta ja työntekoa. (Rainio ym., tulossa.)

Millaisia myötätuntotekoja sitten ilmenee työyhteisössä ja organisaatiossa? Lilius tutkimusryhmineen (2008) ovat tutkimuksessaan huomanneet kolme eri tapaa, miten myötätuntoa voidaan osoittaa työyhteisössä. Nämä kolme tapaa ovat: 1) emotionaalisen tuen antaminen, 2) ajan antaminen ja joustavuuden tarjoaminen sekä 3) materiaalisen avun ja tuen antaminen. Emotionaalisen tuen antaminen voi tarkoittaa siis esimerkiksi sitä, että työyhteisössä vallitsee sellainen ilmapiiri, että kaikki tunteet ovat sallittuja ja siellä voi olla keskusteluapua saatavilla, joko työyhteisön jäsenten välillä tai ammattiapua. Joustavuus työtehtävien ja vaatimusten suhteen on konkreettinen teko, miten organisaatio ja johtaja voivat osoittaa myötätuntoa työntekijöitä kohtaan esimerkiksi työntekijän läheisen menehdyttyä. Tällöin kyseisen yksilön kärsimys tunnustetaan ja se huomioidaan mahdollisena työn tehokkuutta ja työkykyä laskevana tekijänä. Joustavuuden lisäksi yhtenä myötätunnon muotona työpaikalla voi olla materiaalisen avun ja tuen antaminen, joka voi tarkoittaa esimerkiksi palkallisen vapaan tarjoamista tai lemmikin tai lastenhoitoapua kuormittavassa elämäntilanteessa.

Myötäeläminen ja myötäinto

Työyhteisössä voi olla myötätunnon, eli kärsimyksen reagoimisen, lisäksi myös myönteisten tunteiden ja tapahtumien vahvistamista, joiden tarkoituksena on edistää positiivista tunneilmapiiriä (Pessi & Martela, 2017, 26). Myötätuntoa ja -intoa voidaan kutsua yhdessä myötäelämiseksi, jolloin ensisijaisen kokijan tunne laajenee työyhteisössä. Myötäinto voi Liliuksen ym. (2011) mukaan näyttäytyä esimerkiksi työyhteisössä onnistumisten juhlintana tai muun myönteisen elämäntapahtuman sosiaalisena vahvistamisena. Myötäintoa on myös erityisesti työyhteisössä tunnustuksen antaminen (Pessi, Seppänen, Grönlund, Paakkanen & Spännäri, 2017, 67) esimerkiksi hyvin tehdystä työstä. Myötäintoa on mahdollista vahvistaa CoPassion -hankkeessa tehdyn työn mukaan avoimella kommunikaatiolla ja viestinnällä työyhteisön jäsenten kanssa, yhteen hiileen puhaltamisella ja työyhteisön jäsenten autenttisella kohtaamisella (Pessi ym., 2017, 69). Myötäintoa edistävät siis kohtaaminen työpaikalla ja kokonaisena ihmisenä oleminen unohtamatta yhteistyön ja yhteisten tavoitteiden eteen ponnistelemista.

Myötätuntouupumus ja myötätunnon rajaaminen

Myötätunnon rajaaminen on kuitenkin välttämätön osa toimivaa myötätuntokulttuuria ja työyhteisöä. Myötätunnon rajaamattomuudesta voi seurata myötätuntouupumusta, jolloin työyhteisön jäsenet väsyvät liiallisen myötätunnon jakamisesta (Pessi & Martela, 2017, 15). Myötätunnon rajaamattomuus voi aiheuttaa myös työyhteisön lamaantumista. Kuten itsemyötätunto erottuu itsesäälistä nimenomaan siinä, että itsemyötätunnon ei ole tarkoitus lamaannuttaa vaan auttaa eteenpäin (Neff, 2003a), pätee se myös myötätuntoon: myötätunto tulee erottaa säälistä ja nähdä eteenpäinvievänä, yksilöön tai ympäristöön vaikuttavana voimana.

3.1.1 Myötätuntoprosessi työyhteisössä

Myötätunnon osoittamisen voidaan ulottaa koskemaan myös joitain ryhmiä tai esimerkiksi organisaatiota ja tällöin myötätunto voidaan nähdä ryhmän kykynä (Lilius ym. 2011), jaettuna sosiaalisena prosessina, joka myös sisältää Kanovin ym. (2004) esittämät kolme myötätuntoprosessin vaihetta eli tietoisuuden, tunteen ja toiminnan. Jotta kuitenkin myötätuntoprosessi toimii työyhteisössä, se pitää legitimoida, levittää ja koordinoida

työyhteisöön. Siispä Kanov ym. (2004, 815-821) esittävät organisaation myötätuntoprosessiin kuuluvaksi kolme seuraavaa vaihetta: 1) kollektiivinen huomaaminen, 2) kollektiivinen tunteminen ja 3) kollektiivinen toiminta.

Kollektiivinen huomaaminen tarkoittaa siis Kanovin ym. (2004) mukaan sitä, että huomataan yksilön kärsimys sekä yleisesti tiedostetaan sosiaalisessa yhteisössä olevan jatkuvasti läsnä tunteita, niin negatiivisia kuin positiivisiakin. Näiden tunteiden huomaaminen ja tunnistaminen on yksilön vastuulla, mutta organisaation käytännöt, arvot ja ilmapiiri, sekä yhteisesti sovittu kieli, miten tunteista saa ja voi puhua, toimivat joko sen mahdollistajana tai estäjänä. Avainasemassa onkin tunteiden ja kärsimyksen huomaamisen sanoittaminen. Worline, Dutton ja Sisodia (2017, 6) lisäävät Kanovin ym. esittämää prosessiin lisäksi kärsimykselle tapahtuvan merkityksenantoprosessin, jonka tarkoituksena on herättää halu lievittää kärsimystä. Kärsimyksen huomaajan pitää heidän mukaansa siis tarkastella sitä, mitä tunteita se itsessään herättää ja mitä se hänelle itselleen merkitsee.

Kanovin ja kollegoidensa (2004) esittämän myötätuntoprosessin seuraava vaihe on kollektiivinen tunne, joka painottuu erityisesti organisaation ja johtajan rooliin. Organisaation tehtävänä on luoda käytäntöjä ja hyväksyntää siihen, että tunteista ylipäättään puhutaan. Erityisesti johtaja voi toimia esimerkkinä, miten hän puhuu ja sanoittaa omia sekä toisten tunteita, mikä vaikuttaa myös muiden työntekijöiden kokemukseen siitä, mikä on työpaikalla sallittavaa ja hyväksyttävää. Tunteista puhuminen ja niiden auki sanoittaminen lisäävät organisaation kapasiteettia tuntea ja osoittaa myötätuntoa. Kun ihmiset puhuvat avoimesti omista ja toisten tunteista, tunteiden kokeminen on intensiivisempää ja avoimempaa työyhteisössä. (Kanov ym., 2004.) Atkins ja Parker (2012) kuitenkin muistuttavat, että kärsimyksen huomaajan on osattava hallita omia tunteitaan, jotta hän pystyy vastaanottamaan toisen kärsimyksen myötätuntoisesti tuomitsemisen sijaan.

Viimeisenä prosessiin kuuluu myötätuntoteko eli kollektiivinen toiminta tai reaktio. Kanovin ym. (2004) mukaan se tarkoittaa organisaatiotasolla sellaisia käytäntöjä, jotka ovat sisällytetty työyhteisön toimintatapoihin. Työyhteisössä myötätuntotekoja voidaan myös koordinoita joko yksittäisen ryhmän tai yksilön toimesta, mutta se voi tapahtua

myös spontaanisti (Lilius, Kanov, Dutton, Worline & Maitlis, 2011). Kuten kollektiivisessa tuntemisessa ja tunteiden sanoittamisessa, johtamisella on tässäkin rooli esimerkkinä toimimisessa: myötätuntoisen kulttuurin syntymistä työyhteisöön edistää myös se, jos organisaatiotasolla on eksplisiittisesti tuotu esiin, miten kärsimykseen on hyväksyttävää ja toivottavaa vastata.

3.1.2 Varhaiskasvatus ja myötätunto

Myötätunto on oleellinen osa varhaiskasvatusta - onhan siinä kyse lasten kasvatuksesta ja huolenpidosta, ihmisyyteen kasvattamisesta. Varhaiskasvatusala on ihmissuhdetyötä, jossa on läsnä niin asiakasperheiden, lasten ja työyhteisön jäsenten tunteet. Myötätuntainen suhtautuminen asiakasperheitä kohtaan lisää työn merkityksellisyyttä ja se auttaa myös asiakasperheiden sitoutumista kyseiseen päiväkotiin (ks. Worline ym., 2017, 23). Vanhempien myötätuntoisen kohtaamisen lisäksi turvallisuudentunne ja myötätunnon osoittaminen ja vastaanottaminen työyhteisössä on tärkeää. Toimivassa työyhteisössä ammatillinen kasvu mahdollistuu ja on turvallista keskustella ja reflektoida eli oppia yhdessä (Kupila 2011, 301).

Rainio ja kollegat (tulossa) esittävät omien havaintojensa pohjalta, että yksi keskeisimpiä tekijöitä hyvinvoivassa myötätuntokulttuurissa on päiväkodin johtajan läsnäolevuus ja resurssit tukea työyksikköään ja osallistua sitä koskevaan päätöksentekoon. Tämän lisäksi Rainio tutkimustiimeineen (tulossa) huomasivat toiseksi tärkeäksi myötätuntoa kannattelevaksi tekijäksi työnjaon ja vaatimuksien selkeyden sekä arvostuksen tunteen kaikissa ammattiryhmissä. Varhaiskasvatusalalla johtajuus sekä eri ammattiryhmien välinen työnjako on kokenut muutoksia 2000-luvun alusta lähtien, mitkä ovat vaikuttaneet työntekoon merkittävästi. Päiväkodeissa toteutetaan nyt enemmän ”hajautetun organisaation” periaatetta, mikä Halttusen (2009) mukaan tarkoittaa sitä, että johtajalla on monta yksikköä johdettavanaan yhden yksikön sijasta. Johtajan työnkuva on muuttunut siis hallinnollisemmaksi, eikä aikaa jää samalla tavalla yksiköiden työntekijöiden kohtaamiseen. Hujalan, Heikan ja Halttusen (2011, 299) mukaan muutos ei ole sujunut ongelmitta ja se jakaa päiväkodin johtajien mielipiteen. Erityisesti visiojohtajuus on vaikeutunut: hajautetun organisaation eri yksiköt ovat alttiimpia alakulttuurien ja niiden omien visioiden syntymiselle. Myös eri ammattiryhmät ovat kokeneet muutoksia työssään. Ammattiryhmien työnkuvan muutokseen on vaikuttanut

Varhaiskasvatuslaki (540/2018), joka määrittää esimerkiksi lasten varhaiskasvatussuunnitelmien kirjaamisen olevan nykyään vain lastentarhanopettajien työtä, kun ennen sitä ovat voineet tehdä myös varhaiskasvatuksen lastenhoitajat. Myös eri ammattiryhmien edustajamäärien vaatimukset ovat muuttuneet. (Rainio ym., tulossa.)

Edellä mainituista syistä varhaiskasvatusalalla tarvitaan erityisesti nyt myötätuntoa, sillä johtajuus on osittain etääntynyt päiväkotiarjesta ja osan varhaiskasvatuksen alalla työskentelevien ammattiryhmien merkityksellisyyden ja arvostuksen tunne on saattanut heikentyä vanhojen vastuualueiden menettämisen johdosta. Ylitapio-Mäntylän, Uusiautun ja Määtän (2012) mukaan varhaiskasvatuksen työntekijöiden onnellisuus töissä heijastuu suoraan myös lapsiin. Henkilöstön hyvinvointi, onnellisuus ja arvostuksen tunne ovat siis avainasemassa myös työn laadun takaajina, kuin myös työssäjaksamisen edistäjinä.

3.2 Myötätuntoon vaikuttavia tekijöitä organisaatiossa

Organisaatiokulttuuri voi joko edistää tai vähentää myötätunnon osoittamista työpaikalla. Frostin ja kollegoiden (2000) mukaan erityisesti organisaation arvot, uskomukset ja normit vaikuttavat työyhteisön jäsenten huomioimiseen työpaikalla. Dutton, Workman ja Hardin (2014) ovat pyrkineet tutkimuksessaan teoreettisesti esittämään, mitkä eri tekijät vaikuttavat myötätuntoon organisaatiossa ja miten ne ovat suhteessa toisiinsa.

Duttonin, Workmanin ja Hardinin (2014) mukaan myötätuntoon organisaatiossa vaikuttavat työyhteisön tasolla yksilölliset erot, roolit organisaatiossa ja työyhteisön jäsenien suhteet toisiinsa. Se, miten samanlaisiksi he kokevat toiset ja kuinka läheisiä ihmissuhteita heillä on keskenään, vaikuttaa myötätunnon ilmenemiseen työpaikalla: läheisyys ihmissuhteessa auttaa niin myötätunnon kokemisessa ja merkityksellisen avun antamisessa kuin kärsimyksen huomaamisessa. Myös valtasuhteet ja asema organisaatiossa, eli Duttonin ym. (2014) mukaan ns. sosiaalinen voima, vaikuttavat myötätuntoon: enemmän sosiaalista voimaa omaavat, kuten johtajat, ilmaisevat vähemmän negatiivisia tunteita työpaikalla ja täten myös saavat vähemmän myötätuntoa osakseen. Sen sijaan vähemmän sosiaalista voimaa omaavat ilmaisevat enemmän negatiivisia tunteita ja vastaanottavat vertaisiltaan myötätuntoa. Myös Benton (1994) mukaan myös työpaikalla rakennetut ja annetut roolit rajoittavat olemista ja kärsimyksen näyttämistä työpaikalla.

Näiden lisäksi Duttonin ja kollegoiden (2014) mukaan myötätuntoon organisaatiossa vaikuttavat organisaatiotasolla jaetut arvot ja uskomukset, normit, käytännöt sekä johtajan käyttäytyminen työpaikalla. Organisaation arvomaailman ollessa sellainen, että arvostetaan ihmisten kohtaamista kokonaisina, eikä esimerkiksi vain ammatillisuuden asettamissa rajoissa, vaikuttaa myötätunnon havaitsemiseen ja ilmaisemiseen. Organisaation uskomukset puolestaan siitä, että on hyväksyttävää ja sallittua ilmaista inhimillisiä tunteita, kuten surua tai muuta kärsimystä, alkavat työyhteisön jäsenet myös tekemään niin, minkä kautta myötätunto työpaikalla mahdollistuu. Uskomukset eroavat arvoista siis siinä, että arvot kertovat, mitä asioita pidetään tärkeämpänä kuin toisia ja uskomukset sitä, mitä työyhteisön jäsenet ajattelevat olevan totta. (Dutton ym., 2014.)

Organisaation normit puolestaan säätelevät sitä, missä, milloin ja miten on hyväksyttävää ilmaista kärsimystä tai vastata siihen ja näiden normien rikkominen saattaa herättää toisissa negatiivisen reaktion, vaikkakin yksilön suru olisi muuten täysin sallittua ja oikeutettua. Normit voivat olla siis myötätuntoa hyvin rajoittavia tai sitten myötätuntokulttuuria vahvistavia. Organisaation käytännöt ohjaavat työntekijöitä huomaamaan tunteita työyhteisössä ja tarjoaa ne tavat, millä ne huomioidaan ja miten niihin reagoidaan. (Dutton ym., 2014.)

Lisäksi Duttonin ym. (2014) mallissa on johtajan käyttäytyminen. Johtaja mallintaa sitä, miten on hyväksyttävää tai toivottavaa käyttäytyä toisten kärsimyksen ja siihen vastaamisen suhteen. Johtaja voi myös omalla asemallaan vaikuttaa ja muokata edellä esiteltyjä tekijöitä työpaikalla. Seuraavaksi esittelen tarkemmin johtajuuden vaikutusta ja merkitystä myötätunnon suhteen työpaikalla.

Johtajuus ja myötätunto

Duttonin, Workmanin ja Hardinin (2014) mukaan johtajat ilmentävät harvemmin kärsimystään ja täten myös saavat vähemmän myötätuntoa osakseen. Johtajien kuitenkin odotetaan ilmentävän ja olevan esimerkkinä hyväksytyihin reaktioihin kärsimykseen ja toimivan täten eräänlaisena myötätunnon säätelijänä työyhteisössä (Dutton ym., 2014; Hakanen, Kuusela & Pessi, 2017, 299). Kahn ym. (2004) esittävät, että jos johtajat kuitenkin mallintavat avointa tunteiden ilmaisua ja näyttävät huoltaan työntekijöiden kärsimykselle, myös muut alkavat tehdä näin ja jakavat avoimemmin

tuntemuksiaan kollegoilleen. Johtajan toiminnalla voi olla siis suurikin vaikutus työyhteisön myötätuntokulttuuriin. Työn ja työyhteisön hyvinvoinnin kannalta sekä myötätunnon mahdollistaminen että sen hetkittäinen rajaaminen ovat välttämättömiä (Lilius ym., 2011).

Lisäksi Melwanin ym. (2012) tutkimuksessa todettiin, että myötätunto nähtiin johtajuuteen liittyvänä asiana ja johtajaa pidetään parempana johtajana, jos työyhteisössä ilmenee myötätuntoa ja myötäintoa. Johtajuuden ei siis tarvitse olla pelkästään ”kylmää” sisältöjohtamista vaan myötätuntoinen henkilöjohtaminen voi myös kuulua johtajuuteen. Johtajuus nähtiin Melwanin ym. (2012) tutkimustulosten mukaan siis sellaisena, joka huolehtii työntekijöistä ja haluaa auttaa heitä. Myös Worline, Dutton ja Sisodia (2017, 9) ovat huomanneet työssään, että ”parhaat organisaatiot, johtajat ja esimiehet pitävät tätä [myötätuntoa] välttämättömänä osana työtään”.

Johtajan ja myötätuntoisen johtajuuden merkitys myötätuntokulttuurin rakentumiselle ja ylläpitämiselle on siis suuri. Johtajan esimerkki ja mallinnus hyväksyttävistä tavoista ilmaista omia tunteitaan ja vastaanottaa muiden tunteita. Hakanen ym. (2017, 300) tuovat esiin kuitenkin myös sen, että myötätuntokulttuurissa on osattava tunteiden huomaamisen ja tekojen tekemisen lisäksi vastaanottaa itselleen myötätuntoa, mikä saattaa olla haastavaa erityisesti johtoasemassa oleville. Jos myötätunnon vastaanottaminen tuntuu vaikealta, saattaa se johtaa siihen, ettei uskalla osoittaa haavoittuvuuttaan ja ihmisyyttään, mikä puolestaan antaa tunteita rajoittavan mallin työyhteisöön (Hakanen ym., 2017, 300). Reflektiivisyys ja oman olemisen ja antamansa esimerkin arviointi näyttäisi olevan välttämätön osa johtajan työtä myötätuntoisen ja hyvinvoivan työyhteisön rakentamiseksi. Johtaja ei kuitenkaan voi yksinään saada aikaan muutosta, vaan siihen tarvitaan kaikkia työyhteisön jäseniä (Hakanen ym., 2017, 298).

3.3 Myötätunnon merkitys työyhteisölle ja organisaatiolle

Myötätunnolla on monia merkityksiä eri näkökulmien kautta työyhteisölle. Tärkein näistä on myötätunnon luoma turvallinen ilmapiiri töissä (Pessi, Seppänen, Grönlund, Paakkanen & Spännäri, 2017), mikä mahdollistaa monta muuta asiaa työyhteisössä, kuten luovuutta, merkityksellisyyden kokemusta ja avointa keskustelukulttuuria.

Seuraavaksi esittelen myötätunnon tutkittuja vaikutuksia ja merkityksiä työyhteisölle ja organisaatiolle.

3.3.1 Työn merkityksellisyys ja sitoutuminen työhön

Liliuksen ja tutkimusryhmän (2008) mukaan myötätunto työpaikalla herättää positiivisia emootioita suhteessa itseen, työkavereihin ja organisaatioon. Työntekijän kokiessa myötätuntoa työpaikalla sitoutuminen organisaatioon lisääntyy ja työmotivaatio paranee, kun taas jos työntekijä ei ole saanut myötätuntoa työpaikalta, hänen sitoutumisensa organisaatioon kyseenalaistuu ja motivaatio puolestaan laskee (Worline ym., 2017, 15). Myös Pessin ja Martelan (2017, 29) mukaan työntekijät ovat innostuneempia ja motivoituneempia myötätuntoisessa työkuultuurissa.

Erilaiset myötätuntoteot voivat myös edistää työyhteisön sisällä sosiaalisia suhteita ja sidoksisuutta työyhteisöön sekä merkityksellisyyden kokemusta työhön liittyen (Lilius ym., 2008). Myötätuntoteot, niin pienet kuin suuret, näyttäisivät siis vaikuttavan siihen, miten työntekijät kokevat työnsä ja organisaationsa.

3.3.2 Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen

Pessi ja Martela (2017, 22-23; 25-26) esittävät, että myötätunto työyhteisössä voi myös lisätä työntekijöiden kyvykkyyden kokemusta töissä. Myös de Bloom tutkimusryhmineen (2015) ovat osoittaneet työkaverien auttamisen säilyttävän ja palauttavan hyvinvointia ja jaksamista työyhteisössä ja Kahnin (1993, 545) mukaan työntekijät jaksavat paremmin asiakkaiden kohtaamista ja asiakaspalvelua, kun he ovat saaneet myötätuntoa esimieheltään.

Liliuksen ym. (2008) mukaan myötätunto auttaa työntekijöitä tasapainottamaan työ- ja henkilökohtaista elämää, esimerkiksi silloin, kun on haasteita henkilökohtaisessa elämässä. Heidän mukaansa myötätunto ja muiden auttaminen sekä hyväntekeminen voivat lisätä yksilöissä mielihyvää, iloa ja onnellisuutta sekä terveyttä ja hyvinvointia niin työssä kuin muuten. Atkinsonin ja Parkerin (2012, 538) mukaan ”myötätuntoinen käyttäytyminen organisaatioissa on yhdistetty enempään auttamiseen, luottamukseen, tukeen ja yhteistyöhön”. Näyttäisi siis siltä, että myötätunto työpaikalla toimii molempiin

suuntiin: se lisää auttamista ja muista välittämistä, mikä puolestaan lisää positiivisia tunteita työyhteisöä kohtaan, jolloin nämä positiiviset emootiot taas lähentävät ja herättävät halun auttaa työyhteisön jäseniä. Myötätuntoinen ja välittävä ilmapiiri työpaikalla on Barsaden ja O'Neillin (2014) mukaan myös yhteydessä vähäisempiin poissaoloihin ja se estää työssä väsymistä.

Pessin ja Martelan (2017, 17) mukaan työntekijöiltä kysyttäessä työelämän voimavaroja, nimetään esimerkiksi tuki ja kannustavuus sekä oppimis- ja kehittymismahdollisuudet. Työpaikalta saatu tuki ja kannustavuus mahdollistuvat myötätunnon ja -innon avulla, kuten on aikaisemmin esitetty. Oppimis- ja kehittämismahdollisuudet puolestaan mahdollistuvat myötätuntoisen ja turvallisen ilmapiirin vallitessa työpaikalla, sillä silloin myös virheisiin suhtaudutaan ymmärtäväisesti, eikä työntekijää tuomita niistä. Tällöin myös oppimisen ja kehittymisen kannalta oleellinen luovuus mahdollistuu, mistä kerron luvussa 3.3.4.

Lisäksi Benton (1994) mukaan tukahdutettu kärsimys saattaa pitkittää sen kokemista ja hän sanookin surun ja kärsimyksen tulevan ilmi jollain tavalla loppujen lopuksi. Avoin tunteiden, erityisesti kärsimyksen näyttäminen työpaikalla saattaa siis nopeuttaa surun tai kärsimyksen käsittelyä ja täten sillä voi olla pienempi vaikutus henkilön työssä uupumiseen ja työkykyyn.

3.3.3 Vuorovaikutus työyhteisössä

Myötätunto mahdollistaa turvallisen ja enemmän positiivisia emootioita sisältävän ilmapiirin. Täten se edistää kunnioittavaa keskustelukulttuuria työyhteisössä sekä vahvistaa sosiaalisia suhteita ja sidoksisuutta. (Pessi, Seppänen, Grönlund, Paakkanen & Spännäri, 2017, 70.) Lisäksi positiivisten tunteiden jakaminen ja kuulluksi tulemisen kokemus lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä luottamusta työyhteisössä (Paakkanen, Martela, Rantanen & Pessi, 2017, 127). Benton (1994) mukaan myönteisten tunteiden lisäksi myös kärsimyksen tulee olla ilmaistua työyhteisössä, sillä pitkittyessään se vaikuttaa yksilöön niin psyykkisesti kuin hänen kykynsä olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa.

Myös itsemyötätunto ja sen alulle saamat myönteiset vaikutukset työyhteisöön ovat osassa myös työyhteisön vuorovaikutusta. Autenttisuuden ilmapiiri ja psykologinen turvallisuus (ks. luku 2.4.2) avaavat väylän työyhteisön jäsenille olla aitoja omia itsejään sekä olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa turvallisesti, pelkäämättä tulevansa hylätyksi tai rangaistuksi (Ahlvik & Paakkanen, 2017, 160-161). Näin ollen vuorovaikutus työpaikalla vapautuu ja työyhteisön jäsenet voivat käydä aidompaa keskustelua keskenään.

3.3.4 Työn tehokkuus ja luovuus töissä

Myötätunto voi edellä mainittujen seikkojen, kuten työhyvinvoinnin ja työn merkitykselliseksi kokemisen, perusteella olla myös työn tehokkuutta lisäävä. On vaikeaa kuitenkin osoittaa suoria linkkejä myötätunnon ja työtulosten kanssa, mutta monia viitteitä ja epäsuoria yhteyksiä on kuitenkin tutkimuksissa todettu (ks. Cameron, Mora, Leutscher & Calarco, 2011). Liliuksen ym. (2011) mukaan myötätuntoisessa työyhteisössä toimiminen edistää palautumista kipeistä tai vaikeista kokemuksista, jolloin niiden vaikutus työntekoon vähenee. Myös aiemmin mainittu motivaation kasvu suhteessa työhön, sitoutuminen organisaatioon sekä kollegoiden ja organisaation näkeminen positiivisemmassa valossa voisi ajatella olevan suhteessa myös työn tehokkuuteen.

Henkilökohtaisen tunne-elämän tukemisen ja jakamisen lisäksi myötätuntoinen ilmapiiri työyhteisössä mahdollistaa uusien ideoiden ja kehitysehdotusten ääneen sanomisen, jolloin myös kilpailuasetelma työyhteisössä vähenee ja yhteisen hyvän eteen tekeminen korostuu. Turvallinen olo ja myötätuntoinen suhtautuminen epäonnistumisiin auttavat työntekijöitä vähemmän defensiiviseen käyttäytymiseen, jolloin innovatiivisuus, luovuus, itseilmaisu ja henkistä kasvua korostava kulttuuri helpottuu. (Pessi & Martela, 2017, 26.)

3.4 Myötätuntoa estävät tekijät työyhteisössä ja organisaatiossa

Yksi tapa tarkastella myötätuntoa ja sen edistämistä työyhteisössä on kinnittää huomiota niihin tekijöihin, jotka joko haastavat tai kokonaan estävät sen ilmenemistä. Frost (1999) esittää, että organisaatioissa esiintyy paradigma myötätunnon ja ammatillisuuden välillä: sen ymmärretään olevan aivan keskeinen osa ihmisten kohtaamista ja työelämää, mutta

toisaalta se ns. loistaa poissaolollaan, sillä käsitys työnteosta keskittyy tehokkuuden ja tuottavuuden ympärille, mikä ei jätä sijaa inhimillisyydelle. Myös Atkinsin ja Parkerin (2012) mukaan yksilöt työyhteisössä saattavat olla liian kiireisiä ja heikkoja omalta tunteiden säätelyltään, että he huomaisivat muiden kärsimystä tai vastaisivat siihen merkityksellisesti. He puhuvatkin sen puolesta, että keskityttäisiin nykyhetkeen ja havainnoitaisiin jo silloin muiden vihjeitä heidän tunnetiloistaan, kuin että jätettäisiin se jälkikäteen tapahtuvaksi asioiden puimiseksi.

Myötätuntoinen kulttuuri ei siis synny työyhteisöön automaattisesti vaan sitä voivat haastaa monenlaiset tekijät. Pessin (2017, 54-55) mukaan kollegoiden ja muiden työyhteisön jäsenten vieraus saattaa aiheuttaa sen, että työkaveria kohtaan on vaikeaa tuntea myötätuntoa tai -intoa. Myös riittämättömät kohtaamisen paikat ja tilat estävät myötätunnon syntymistä, sillä työkaverien kohtaamiselle ja ajatusten jakamiselle ei jää tilaa hektisessä arjessa. Tällöin myös on hankalampaa tutustua työkavereihin, jos se on pelkästään työyhteisön jäsenten vapaa-ajan varassa. Myötätuntoinen kulttuuri estyy lisäksi liian individualistisesta työkulttuurista (Pessi, 2017, 54-55; Dutton, Workman & Hardin, 2014). Tällöin työkaverien kanssa kilpaileminen ja tehokkuuden korostaminen eivät jätä sijaa pehmeämmille arvoille, kuten myötätunnolle, mikä kuitenkin voisi loppujen lopuksi olla palkita organisaation esimerkiksi vähemmille työuupumisilla ja sairaspöissaoloilla.

Organisaation käytännöt, arvot ja ilmapiiri vaikuttavat myös tunteiden ilmaisun hyväksyttävyyteen työpaikalla. Tunteiden näyttämisen ja ilmaisun heikon kulttuurin on todettu estävän myötätuntoa (Pessi, 2017, 54-55), sillä se ei anna mahdollisuutta kärsimyksen huomaamiselle saatika siihen reagoimiselle. Atkinsin ja Parkerin (2012) mukaan myös käsitykset itsestä vaikuttavat toisten kohtaamiseen. Jos yksilö ajattelee olevansa sellainen, joka ei osaa käsitellä omia tai toisten tunteita tai identifioi itsensä työpaikalla pelkästään professioinsa kautta, voi pelkästään tällainen ajatusmaailma estää yksilöä tuntemasta ja osoittamasta myötätuntoa toisia kohtaan. Syyt tunteiden ilmaisun vähäisyydelle tai tunteiden kohtaamisen vaikeudelle voivat olla siis moninaiset, eikä aina organisaation toimintakulttuurikaan pysty yksilöiden kohdalla tähän vaikuttamaan.

Työpaikalle saattaa muodostua myös sellainen keskustelukulttuuri, missä kiinnitetään huomiota ongelmakohtiin ja negatiivisiin asioihin, esimerkiksi työn tehokkuuden lisäämisen perustella. Usein onkin niin, että johtajalle raportoidaan epäkohdat työn tekemisestä tai työyhteisöstä ja myönteiset huomiot jäävät sen varjoon. Pessin (2017, 54-55) mukaan tällainen negatiiviseen keskittyvä keskustelukulttuuri on osatekijä myötätunnon vähenemisessä tai jopa sen estymisessä työpaikalla. Kun etsitään työyhteisöstä tai työstä itsestään virheitä ja arvostellaan muita myötätunto jää helposti pois näistä huomioista (Pessi, 2017, 54-55).

4 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tehtävänä on tarkastella, mitä ja miten varhaiskasvatuksen toimijat kertovat myötätunnosta työyhteisössään ja miten he näkevät itsemyötätunnon omassa työssään. Tarkoituksena on myös tutkia varhaiskasvatuksen toimijoiden käsityksiä siitä, mitkä tekijät estävät myötätuntoisen kulttuurin toteutumista työyhteisössä. Varhaiskasvatuksen toimijoilla tarkoitan tässä yhteydessä päiväkodin työntekijöitä, eli varhaiskasvatuksen hoitajia ja opettajia, päiväkodin johtajia sekä alue- ja palvelupäälliköitä. Tutkimuksella pyritään siis kartoittamaan sitä, mitä eri tekijöitä myötätuntokulttuuriin liitetään suhteessa työyhteisöön ja mitkä tekijät edistävät tai haastavat sitä. Tutkimuksessa tarkastellaan myös päiväkodin johtajien sekä alue- ja palvelupäälliköiden näkemyksiä itsemyötätunnosta ja sen toteutumisesta omassa elämässään. Tutkimuskysymykset vaihtelivat prosessin aikana ja lopullisen muotonsa ne saivat vasta lopullista analyysia tehdessä. Tutkimuskysymyksiksi valikoituivat:

1. a. Mitä merkityksiä varhaiskasvatuksen toimijat antavat myötätunnolle työyhteisössä?
- b. Mitkä tekijät mahdollistavat varhaiskasvatuksen toimijoiden mukaan myötätunnon ilmaisemista ja myötätuntoista kulttuuria heidän työyhteisössään?
- c. Mitkä tekijät haastavat varhaiskasvatuksen toimijoiden mukaan myötätuntoista kulttuuria työyhteisössä?
2. Miten varhaiskasvatuksen johtajat näkevät itsemyötätunnon suhteessa työhönsä?

Ensimmäinen tutkimuskysymys kokonaisuudessaan pyrkii kuvaamaan haastateltavien näkemyksiä myötätunnosta eri näkökulmista. Tutkimuskysymyksellä pyritään siis löytämään vastauksia siihen, mitä merkityksiä varhaiskasvatuksen toimijat antavat myötätunnolle ja mitä eri asioita varhaiskasvatuksen työntekijät yhdistävät myötätunnon mahdollistumiseksi työyhteisön näkökulmasta. Tarkoituksena on lisäksi selvittää, mitkä asiat he kokevat myötätuntoa estäväksi tai haastavaksi. Toisen tutkimuskysymyksen myötä on tarkoituksena kuvata varhaiskasvatuksen johtajien, niin päiväkodin johtajien kuin alue- ja palvelupäälliköiden kuvauksia itsemyötätunnosta ja sen toteutumisesta heidän elämässään ja työssään.

5 Tutkimuksen toteutus

Tämän tutkimuksen ote on laadullinen ja se toteutettiin tutkimushaastatteluja analysoimalla. Laadullisen tutkimuksen avulla on mahdollista kuvata haluttua ilmiötä monisyisesti, kuitenkin aina esimerkiksi haastateltavien omasta näkökulmasta, eikä se ole suoraan yleistettävissä suurelle joukolle (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 85; Eskola & Suoranta, 1998, 66). Tässä luvussa kuvataan tämän tutkielman empiirisen tutkimuksen toteutusta. Aluksi kuvaan aineiston koontia ja esittelen aineistosta oleelliset tiedot tämän tutkielman kannalta, minkä jälkeen kuvaan aineiston analyysiprosessin kokonaisuudessaan.

Aineiston koonti ja sen kuvaus

Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty vuoden 2019 keväällä tehdyistä varhaiskasvatuksen toimijoiden haastatteluista myötätuntoon liittyen. Haastattelut ovat osa Opetushallituksen rahoittamaa Helsingin yliopistossa toteutettua ”Empatian ja myötätunnon laajenevat kehät varhaiskasvatuksessa” -hanketta (2019-2020)¹. Varhaiskasvatuksen yksiköt ja toimijat valittiin kutsumenettelyllä niin, että haastateltaviksi valikoituivat myötätuntokäytäntöjä omassa työssään toteuttaneet yksiköt ja toimijat. Haastateltavina olivat varhaiskasvatuksen työntekijät, päiväkodinjohtajat sekä alue- ja palvelupäälliköt kolmesta eri kaupungista. Alue- ja palvelupäälliköt ovat siis päiväkodin johtajien esimiehiä, eli heidän alaisinaan saattaa olla esimerkiksi kaupungin länsipuolisen alueen päiväkodin johtajat.

Haastattelijoina toimivat hankkeessa työskennelleet Emma Kurenlahti ja Linda Nurhonen, ja he olivat myös muodostaneet alustavat haastattelukysymykset. Aineisto koostuu kahdestatoista haastattelusta, jotka ovat pituudeltaan 39-71 minuuttia. Alkuperäisessä aineistossa oli neljätoista haastattelua, mutta jätin kaksi niistä tämän tutkimuksen ulkopuolelle, sillä ne eivät tarjonneet tämän tutkimuksen kannalta oleellista informaatiota. Haastattelut litteroitiin Tutkimustie Oy:n toimesta. Aineistoa on käsitelty luottamuksellisesti ja tutkimustulokset raportoidaan anonymisti niin, että niistä ei ole tunnistettavissa haastateltavia henkilöitä tai heidän työyksiköitään.

¹ Hankkeen vetäjinä toimivat professori Lasse Lipponen ja dosentti Anna Rainio.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina eli puolistrukturoituina haastatteluina. Teemahaastattelussa haastattelu etenee haastateltavan ja haastattelijan vuorovaikutuksessa ja se mahdollistaa teeman syvemmän käsittelyn, missä haastateltavien omat tulkinnat ja merkityksenannot korostuvat (Hirsijärvi & Hurme, 2001, 48). Tämän tutkimuksen haastattelut voidaan nähdä noudattavan myös dialogisen tutkimusmenetelmän käytäntöä: haastattelu muovautuu dialogin perusteella, jossa haastattelija on osa yhteistä tiedonluontia (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 78-80). Tämän tutkimuksen teemahaastattelut olivatkin hyvin avoimia ja ne vaihtelivat keskenään kysymyksiltään sekä yksityiskohtaisimmilta aiheiltaan. Haastatteluissa haastattelijat kysyivät tarkentavia kysymyksiä ja jatkoivat keskustelua hankkeen kannalta merkityksellisiin aiheisiin. Kuitenkin haastatteluissa kuunneltiin paljon haastateltavien omia mielenkiinnon kohteita myötätunto-teeman tiimoilta ja haastateltavat saivatkin melko vapaasti kertoa, mitä halusivat. Tämä on myös osa laadullisen tutkimuksen ominaispiirrettä: aineisto ei pyri tilastollisiin yleistyksiin, vaan pyrkii selittämään ilmiötä sen kokeneiden tai siitä paljon tietävien ajatuksista (Eskola & Suoranta, 1998, 66). Haastattelut tehtiin hankkeessa alun perin siksi, että niillä kartoitettiin tietoa päiväkotien arjesta myötätunnon näkökulmasta hankkeen koulutuskokonaisuuden kehittämisen pohjaksi.

Aineiston analyysimenetelmät

Tämä aineisto analysoitiin laadullista sisällönanalyysia hyödyntäen, pyrkien kuvaamaan haastateltavien näkemyksistä myötätunnosta työyhteisössä jäsentäen sitä ja siihen liittyviä erityispiirteitä. Aloitin aineiston analyysin lukemalla useaan kertaan haastattelut yleiskatsauksen luomiseksi ja aineiston hallitsemiseksi, mikä on ensimmäinen vaihe sisällönanalyysia tehdessä (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 109). Koodasin tässä vaiheessa vastaajat seuraavasti:

Taulukko 1. Haastateltavien koodaus

Haastattelun koodi	Vastaajan/vastaajien koodi(t)
H1	J1
H2	J2
H3	J3
H4	J4

H5	J5 T1 T2 T3
H6	J6 T4 T5
H7	J7 T6 T7 T8
H8	A1
H9	A2
H10	A3
H11	A4
H12	A5 A6

Taulukon vasemmassa sarakkeessa näkyy haastattelujen koodaus (H1-H12) ja oikeassa vastaajien koodaus, jossa T=päiväkodin työntekijä (T1-T8), J=päiväkodin johtaja (J1-J7) ja A=alue- tai palvelupäällikkö (A1-A6). Päätin yhdistää alue- ja palvelupäälliköt saman koodin alle tutkimustulosten helppolukuisuutta edistääkseni. Haastattelija(t) on koodattu aineistoon koodilla K.

Aineiston analyysi, tutkimuskysymysten valinta ja tutkimussuunnitelma muovautuivat tutkimusprosessin edetessä, mikä on tyypillistä käytettäessä kvalitatiivisia menetelmiä (Eskola & Suoranta, 1998, 16). Aloitin aineistoanalyysin poimimalla kaikki myötätuntoon liittyvät kohdat haastatteluista. Aluksi otin mukaan myös päiväkodin lapsia ja heidän vanhempiaan koskevat maininnat, mutta päädyin kuitenkin tiputtamaan ne pois analyysin edetessä, sillä koin mielenkiintoisemmaksi kohdistaa tutkimuksen fokuksen työyhteisöön. Aineiston analyysistä jäivät pois siis useat erilaiset käytännön myötätuntoa edistävät toiminnot ja tapahtumat, jotka kohdistuivat lapsiryhmiin tai vanhempiin. Rajasin aineiston sellaisiin haastattelukohtiin, joissa puhuttiin myötätuntoon liittyvistä teemoista työyhteisön ja johtamisen näkökulmasta. Tässä vaiheessa otin tarkasteluun mukaan myös kaikki itsemyötätuntoa koskevat sitaatit. Päädyin tähän siksi, että itsemyötätunto liittyy työyhteisön myötätuntokulttuuriin siten, että se vaikuttaa esimerkiksi yksilön kokemukseen toisista ihmisistä ja lisää todennäköisesti myötätuntoa muita kohtaan (Ahlvik & Paakkanen, 2017, 159). Tutkimuksen analyysi kulki siis käsi kädessä teoriaan tutustumisen ja sen auki kirjoittamisen kanssa, mikä on tyypillistä laadullisessa tutkimuksessa (Eskola & Suoranta, 1998, 82-83).

Aineiston analyysissä pyrin tunnistamaan myötätuntoa koskevat maininnat siten, että myötätunnosta joko kysyttiin suoraan haastattelijan kysymyksessä ("Millasia ihan

konkreettisia käytäntöjä tunnistatte teidän työssä mitkä edistää myötätuntoa?”) tai haastateltavat toivat itse esiin keskustelun aiheena olevan asian yhteyden myötätuntoon (”Sit mun mielest meillä on, niin ku mitä mä empaattisuuden ite ajattelen empaattisuutta ja semmosen myötätuntoa että sekä [toisessa päiväkodissa] et tääl niin meijjän ajatus on et ei jätetä toiselle sotkuja”). Haastatteluissa oli paljon mainintoja myös muusta toiminnasta tai ajatuksesta, mutta tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi jätin tällaiset maininnat pois, sillä ne eivät mielestäni käsitelleet myötätuntoa.

Tässä tutkimuksessa on mielenkiinnon kohteena on siis se, miten myötätunnosta puhutaan ja mitä merkityksiä ja toimintoja sille annetaan haastatteluissa. Ei ole siis tarkoituksenmukaista arvioida sitä, ovatko haastateltavien ajatukset myötätunnosta määritelmän mukaisia (esim. Kanov, 2004). Ensi sijassa pyrin tässä tutkimuksessa kuvaamaan sitä, mitä asioita varhaiskasvatuksen ammattilaiset näkevät kuuluvaksi osaksi myötätuntoa työyhteisössään. Laadin analyysia helpottaakseni ja sen luotettavuutta parantaakseni seuraavat kriteerit mukaan ottamilleni aineistolainauksille:

- 1) Aineistosta ilmenee suoraan sana myötätunto, empatia tai itsemyötätunto
- 2) Aineistolainaus vastaa suoraan kysymykseen myötätunnosta tai itsemyötätunnosta
- 3) Aineistosta ilmenee oman tai työntekijän hyvinvoinnin ajattelemisen, tukeminen tai edistäminen
- 4) Aineistosta ilmenee itsensä tai muiden auttaminen
- 5) Aineistosta ilmenee työyhteisön ilmapiirin edistäminen tai tukeminen

Kokeilin tehdä aineiston analyysin erikseen johtajien ja työntekijöiden näkökulmasta, mutta huomasin sisältöjen menevät paljon limittäin, joten päädyin käsittelemään kaikkia haastatteluja yhtenä aineistona. Työntekijöitä oli haastatteluissa myös suhteellisesti paljon vähemmän kuin johtoasemassa olevia, joten tästäkin syystä jaottelun poistaminen oli perusteltua. Seuraavaksi lähdin tekemään aineiston varsinaista analyysiä, mikä alkoi aineistolähtöisenä, mutta toisen tutkimuskysymyksen kohdalla oli jo ennemminkin teoriaohjaavaa teemoittelua. Toteutin tutkimuskysymyksille Tuomen ja Sarajärven (2009, 109) sisällönanalyysin seuraavien vaiheiden mukaisesti (mukailtu):

- 1) Pelkistettyjen ilmausten listaaminen
- 2) Samanlaisuuksien ja erilaisuuksien etsiminen pelkistetyistä ilmauksista
- 3) Pelkistettyjen ilmausten yhdistäminen ja alaluokkien muodostaminen
- 4) Alaluokkien yhdistäminen ja yläluokkien muodostaminen niistä (joko teoriaohjaavasti tai aineistolähtöisesti)

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen (1a-1c) analyysia tein aineistolähtöisesti, sillä niiden alustavat tulokset eivät näyttäneet sopivan suoraan teoriaan ja koin teorialähtöisyyden määrittävän liikaa analyysin tekemistä. Tutkimuskysymysten tarkoituksena on esittää haastateltavien käsityksiä myötätuntoon liittyen, eikä esimerkiksi testata jonkin teorian pätevyyttä. Aineistolähtöisessä analyysissa etsitäänkin vastauksia aineistosta käsin, mutta se pyritään liittämään tieteellisiin käsitteisiin ja vertaamaan aiempaan teoriaan (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 95). Alla esimerkki aineistolähtöisestä analyysista tässä tutkimuksessa:

Taulukko 2. Esimerkki aineistolähtöisestä analyysista

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistus	Alaluokka	Pääluokka
No onhan se että pystyykö olla läsnä sitten niin paljon kun aina haluaa että tulee niitä pirstaloituneita tilanteita että tulee joku et puhelin soi tai joku vanhempi tulee ja nyt sit tää sitä lastansa sisään siihen puhelimeen ja mun pitää lopettaa se mun juttu ja hakee se puhelin koska työkaverikin meni jonnekin ja, et siis sellaset et vaikka kuinka.. Ja eihän aina voi kuunnella ja olla empaattinen ja myötätuntonen joka tilanteessa mut se pitää sitten arvioida, mutta kyllähän sitä, arjen tilanteet. (H8, T11)	Läsnäoleva kohtaaminen arjessa on haastavaa, sillä on monta työtehtävää samanaikaisesti ja keskeytyksiä jatkuvasti. Myötätunnon osoittamisen arviointi.	Työmäärä haastaa kohtaamista	Yksikön suuri koko kohtaamisen vähentäjänä

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen analysointi tapahtui siis niin, että pelkistin aluksi poimimani aineistolainaukset myötätuntoon liittyen. Koitin tehdä pelkistyksistä mahdollisimman selkeitä, jotta niiden yhdistäminen alaluokkiin olisi mielekästä. Muodostetut ala- ja pääluokat nousivat täysin aineistosta käsin, mutta olivat myöhemmin yhdistettävissä myötätuntoa koskeviin teoreettisiin viitekehyksiin. Tutkimuskysymykseen

1a muodostui neljä eri pääluokkaa: myötätunto osana inhimillisyyttä ja ihmisyyttä, työyhteisön hyvinvoinnin tärkeys, kohtaamisen tärkeys sekä kosketus luottamuksen osoituksena.

Tutkimuskysymys 1b pyrki selvittämään myötätuntoa mahdollistavia tekijöitä työyhteisössä ja johtajuudessa. Tutkimuskysymyksen tulokset pitivät sisällään runsaasti eri ala- ja pääluokkia, mutta analyysikierroksia tehdessäni huomasin päällekkäisyyksiä näiden luokkien sisällä ja pystyin yhdistämään niitä (esim. työntekijöiden auttaminen ja työntekijöiden työn rajaaminen → työntekijöiden konkreettinen auttaminen). mielekkäämmiksi kokonaisuuksiksi selkeämmän kokonaiskuvan tarjoamiseksi.

Lopulliset alaluokat ja pääluokat muodostuivat seuraavanlaisesti: maininnat työyhteisön rakenteista, toimintasuunnitelmista ja aikatauluista sekä konkreettisesta myötätunnon sisällyttämisestä työyksikköihin yhdistyivät pääluokaksi *rakenteet ja myötätunnon johtaminen*; maininnat johtajan emotionaalisesta tuesta ja ohjauksesta keskusteluihin, alaisten konkreettinen auttaminen vaikeissa tilanteissa ja esimerkiksi työmäärän rajaaminen, inhimillinen ja eteenpäinvievä suhtautuminen virheisiin sekä mm. ikäjohtamiseen liittyvä henkilöjohtaminen muodostivat toisen pääluokan *myötätuntoinen johtaminen*; kohdatuksi tuleminen, inhimillisyyden ja kärsimyksen tunnistaminen työpaikalla sekä kehollisuus ja kosketus vuorovaikutuksen ja myötätunnon osoittamisen keinona muodostivan kolmannen pääluokan *vuorovaikutus ja kohtaaminen*; työyhteisöön suoraan liittyvät maininnat tunteiden tunnistamisesta ja niihin reagoimisesta, työyhteisön jäsenten välisistä ihmissuhteista ja ilmapiiristä sekä erilaisuuden ja moninaisuuden hyväksymisestä muodostivat neljännen pääluokan *työyhteisön yhteisöllisyys*; ja viimeisenä, maininnat empatian ja myötätunnon välttämättömästä rajaamisesta ja niiden osoittamisen arvioinnista muodostivat viimeisen pääluokan *empatian ja myötätunnon rajaaminen*.

Tutkimuskysymys 1c pyrki paikantamaan myötätuntoa estäviä ja haastavia tekijöitä. Aineistosta nousi kaksi eri näkökulmaa haastaviksi tekijöiksi: varhaiskasvatusalan organisaatiomuutoksesta juontuva yksikön suuri koko ja sen tuomiin haasteisiin liittyvät tekijät sekä ihmisten yksilölliset ominaisuudet.

Toisen tutkimuskysymyksen kohdalla puolestaan huomasin, että luomani alaluokat liittyivät vahvasti teorian mukaiseen kolmeen eri yläluokkaan, joten analyysitapa oli tällöin teoriaohjaava. Teoriaohjaavassa analyysissa valmis teoria toimii siis analyysin tukena, eikä määrää alusta asti analyysin suuntaa (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 96). Seuraavassa taulukossa esimerkki teoriaohjaavasta analyysiketjusta:

Taulukko 3. Esimerkki teoriaohjaavasta analyysista

Pääluokka	Alkuperäinen ilmaus	Pelkistys	Alaluokka
Ystävällisyys itseä kohtaan (Neff, 2003a)	Suo itelleen sen että joskus ei välttämättä jaksa, joskus ei oo jostain syystä niin silleen itelle hyvä päivä niin ei oo energiaa kaikkeen, et sit oikeesti suo sen että ei aina voi olla sata lasissa, et joskus joustaa myös omista ajatuksistaan ja tekemisistään. (H5, T2)	Hyväksyy sen, että aina ei tarvitse jaksaa ja tehdä töitä maksimiteholla.	Armollisuus itseä kohtaan

Aineistosta poimitut sitaatit ja niistä vedetyt alaluokat (työn rajaaminen, armollisuus itseä kohtaan, itsensä arvostaminen, oman toiminnan suhteuttaminen toisiin ja virheiden hyväksyminen) sopivat sellaisenaan Neffin (2003a) teoriaan itsemyötätunnosta. Erityisesti *ystävällisyys itseä kohtaan* -pääluokkaan löytyi useita eri mainintoja, kun taas kaksi muuta pääluokkaa jäivät niukoiksi. Päätin kuitenkin hyödyntää Neffin (2003a) teoriaa kokonaisuudessaan tämän tutkimuskysymyksen kohdalta, sillä aineistosta oli selvästi löydettävissä muutamia mainintoja *jaettu ihmisyyys* sekä *tietoinen läsnäolo* -teemojen alle.

6 Tutkimustulokset ja niiden tulkintaa

Tässä luvussa esittelen tutkimustulokset peilaten niitä teoriaan. Ensiksi käsittelen myötätunnolle annettuja merkityksiä, toiseksi myötätuntoon liitettyjä teemoja ja sen mahdollistamista työyhteisössä, kolmanneksi myötätuntoa haastavia ja estäviä tekijöitä sekä viimeisenä itsemyötätuntoa ilmentäviä tekijöitä työssä.

6.1 Myötätunnolle annettuja merkityksiä

Ensimmäinen tutkimuskysymys pyrki paikantamaan niitä merkityksiä, mitä haastateltavat antavat myötätunnolle. Tämän tutkimuskysymyksen tulokset antavat osviittaa siitä, millaisena haastateltavat näkevät myötätunnon ja täten luovat pohjan tälle tutkielmalle.

6.1.1 Myötätunto osana inhimillisyyttä ja ihmisyyttä

Myötätuntoa pidettiin pääsääntöisesti myönteisenä asiana työyhteisössä. Myötätunnon nähtiin ilmentävän inhimillisyyttä ja ihmisyyttä ja sen nähtiin olevan luontainen osa sosiaalista kanssakäymistä. Myös Pessi ja Martela (2017, 18-19) ovat esittäneet myötätunnon olevan nimenomaan osa ihmisyyttä, luontainen ja synnynnäinen taipumuksemme olla ja elää sosiaalisessa yhteisössä. Yhdeltä haastateltavalta (A4) on havaittavissa samansuuntainen ajatus:

Jotenkin se semmoinen, jotenkin mä muuten nyt huomaan että mulle tää empatia ja myötätunto menee hirveän voimakkaasti semmoiseen ihmisyyteen, oikeesti. Semmoiseen ihmisyyteen joka pitäis olla ihan basic-juttua, mut valitettavasti ei ehkä ihan aina ole. (H11, A4)

Myötätunto ja inhimillisyys nähtiin lisäksi osana ihmissuhdetyötä ja johtamista, mikä huomattiin myös Melwanin ja kollegoiden (2012) tutkimuksessa, jossa myötätunto yhdistettiin vahvempaan johtajuuteen. Haastateltava (J6) kertoi, miten inhimillisyys ja myötätunto pitää olla jatkuvasti läsnä johtamisessa ja sen tulee näkyä ”johtajan teoissa ja siinä arjessa”. Hän sanoo, että myötätuntoa pitää osoittaa niin henkilökuntaa, lapsia kuin asiakasperheitä kohtaan eli myötätunnon tulisi ulottua kaikkiin sosiaalisiin tilanteisiin ja kontakteihin. Myötätunnon saaminen johtajalta myös auttaa myötätuntoisten asiakaskohtaamisten mahdollistumista (Kahn, 1993, 545).

Sama haastateltava (J6) lisää vielä huomionsa siitä, että toisen ihmisen ollessa tärkeä myötätunto tulee automaattisesti osaksi ihmissuhdetta eli myötätunto on ihmisistä aitoa välittämistä ja huolenpitoa. Läheisyys toisen kanssa ja ihmissuhteen laatu vaikuttavat myös teorian perusteella kärsimyksen huomaamiseen, empaattisen huolen tuntemiseen sekä myötätuntotekoihin (Dutton ym., 2014).

6.1.2 Myötätunto hyvinvoinnin edistäjänä työyhteisössä

Myötätuntoa pidettiin oleellisena osana työyhteisön hyvinvointia, mikä nähtiin tärkeänä työn tekemisen ja erityisesti lasten kohtaamisen kannalta, kuten Ylitapio-Mäntylä ja kollegat (2012) ovat myöskin huomanneet. Yksi päiväkodin johtajista (J4) kertoi, miten hän järjestää uusille tiimeille suunnittelupäivän, jolloin uusi tiimi saa tutustua toisiinsa ja vanhoihin käytäntöihin. Haastateltava korostaa myös työtiimin hyvinvoinnin ja toimivuuden merkitystä työn tekemiselle ja lapsien kanssa toimimiselle:

Mä oon siinä mielessä erikoinen johtaja ollu, että mä oon järjestäny, et jokainen uusi tiimi on kesäkuussa on saanut yhden suunnittelupäivän. Se uusi tiimi. Eli on vanhan tiimin, että jos sinne jää lapsia, että hei näitä me on tehty ja näitä ei me oo tehty ja tää ja tää. Uusi tiimi saa tutustua toisiinsa ja mää oon aika tiimiuskollinen. -- Sen tiimin merkitys, sitä mä korostan, koska se on peili lapsille. (H4, J4)

Myötätunnon ja empatian tärkeys yhdistettiin myös niihin tilanteisiin, kun työntekijöiden täytyy purkaa pahaa oloaan keskustelun avulla. Työntekijöiden voidessa pahoin työssä jaksaminen ja esimerkiksi sairauspoissaolot lisääntyvät, mihin haastateltava (A2) näkee voivansa ehkäistä puuttumalla siihen empatian ja keskustelun avulla. Myötätunnon vastaanottaminen työpaikalla on myös Barsaden ja O'Neillin (2014) mukaan yksi sairaspöissaoloja vähentävä tekijä. Haastateltava (A2) sanoittaa myötätunnon tärkeyttä seuraavasti:

Ja tietysti mä koen sen erittäin tärkeänä, koska se ehkä on juuri kanssa tätä empatia-asiaa, mut mä koen sen siksi tärkeänä et jos se riistäytyy tai menee liian pitkäksi se huono olo, niin se vaikuttaa heti työssä jaksamiseen ja sitä kautta sairaspöissaoloihin ja poistumiseen työstä. Mä koen semmoset keskustelut hirveen tärkeinä. (H9, A2)

Yksi haastateltavista (A4) nimesi myös yhteisön empatiakyvyn ja yhteisön tietoisuuden siitä, miten työyhteisössä menee, merkitykselliseksi työn tekemisen kannalta. Hänen mukaansa henkilöstön voidessa hyvin ja jakavansa yhteiset tavoitteet, aiheuttaa se

”positiivisen kehän” lasten ja perheiden suuntaan. Myös Dutton ym. (2014) ovat tutkimuksessaan esittäneet tämän suuntaisia huomioita siitä, miten myötätunto mahdollistuu, kun yhteisö on tietoinen läsnäolevasta kärsimyksestä ja pyrkivät huomaamaan sen. Lisäksi Dutton ym. (2014) esittävät, että yhteisesti jaetut tavoitteet ja arvot ovat yksiä myötätunnon mahdollistajia organisaatiossa.

Lisäksi yhdessä haastattelussa tuli esiin ihmissuhteiden rakentamisen ja ylläpitämisen välttämättömyys työyhteisön toimivuuden ja yhteisöllisyyden kannalta. Kuten alla olevassa aineistolainauksessa kerrotaan, työntekijöiden väliset ihmissuhteet ja niiden laatu vaikuttavat haastateltavan (A4) mukaan merkittävästi työn tekemiseen:

Niin kauan kun sä pidät jotenkin semmoisen suojamuurin että mähän en nyt mitään jaa enkä mitään kerro, niin se voi olla jollekin ihan ok ja ihan fine, mut mä kuitenkin ite uskon nyt jotenkin myöskin sen oman aineistoni perusteella siihen että sil on kuitenkin kauheen suuri merkitys miten työntekijät vaikka keskenään työskentelee jotta se oikeesti toimii se tiimi tai se työyhteisö. Ja sitten et mikä, miten se on sit suhteessa siihen esimieheen et minkälaisia verkostoja suhdeverkostoja sinne muodostuu ja miten niitä voidaan hoitaa tai kannatella tai rakentaa. (H11, A4)

6.1.3 Kohtaamiselle luodun ajan ja tilan tärkeys

Työntekijöiden kohtaaminen koettiin merkityksellisenä niin osana myötätuntoa kuin työntekijöihin tutustumista. Osa johtajista kokivat, että kohtaamiselle tehty tila ja aika mahdollistavat autenttisen kohtaamisen ja työntekijän kuulemisen. Tällä tavoin he kokivat saavansa todellista tietoa työntekijän tai työyhteisön hyvinvoinnista ja pitivät tätä myönteisenä osana omaa työtään. Alla esimerkiksi luonto (merenranta) nostetaan esiin tällaisina tärkeinä tilallisina ja ajallisina myötätunnon mahdollistajina:

[Luonnossa kävely kehityskeskustelussa] Voimaannuttaa, kyl mä ainaki ite sen et en mä halua pönöttää näin pöydän ääressä vaan se että, vapaasti tuolla meren rannalla ni se on aika mukavaa. (H1, J1)

Toinen haastateltavista (A1) kertoi, miten hän menee yksikköön kuulemaan kuulumisia, ilman mitään sen suurempaa taka-ajatusta. Hän painottaa sitä, että yksikön työntekijät pääsevät kertomaan omia kokemuksiaan ja huolenaiheitaan, mistä sitten voidaan lähteä työstämään asiaa eteenpäin. Haastateltava piti työntekijöiden kuulemista merkityksellisenä ja myönteisenä asiana omassa työssään. Aluepäällikön puheesta on nähtävissä se, miten hän arvostaa ja pyrkii osallistamaan työntekijöitään mahdollistaen

merkityksellisyyskokemuksen työntekijöilleen. Avoin kohtaaminen ja työntekijöiden kuuleminen avaa väylän huomata epäkohtia ja kärsimystä, johon on mahdollista sen jälkeen puuttua ja pyrkiä lieventämään niitä.

6.1.4 Kosketus luottamuksen osoituksena

Toisten ihmisten koskettaminen, kuten halaaminen, kätteleminen tai kevyt kosketus olkapäälle, koettiin myötätuntoeleenä, joka kertoo luottamuksellisesta suhteesta. Arkiset, pienetkin teot muodostavat työyhteisön myötätuntokulttuurin (Hakanen ym., 2017, 298). Toisen ihmisen koskettaminen ja kehollisuus kommunikoinnin välineenä ei ole välttämättä suomalaisessa kulttuurissa aina niin luontevaa, mutta haastateltava (J2) yhdisti sen vahvasti myötätunnon ja kohtaamisen muodoksi. Hän kertoi kosketuksen ilmentävän nimenomaan yhteisöllisyyttä:

Mut että tavallaan, aika moni, aika monelle vanhemmalle teen kyllä sitä. Ihan tervehtiessänikin. Ihan kun mä voin mennä ohi niin mä voin sanoo et moi että kiva nähdä sua pitkästä aikaa ja. Et, en mä tiä, musta se on ehkä semmonen luottamuksellinen ja ystävällisyyden ele ja, semmonen.. meinasin sanoo tukee antava mutta eihän kaikki tarvii tukee et en mä nyt niinkään et aa voi voi voi suaki ressurkkaa. Mut et semmonen.. jotenki semmonen yhteisöllisyydenki. Semmonen että hei me ollaan, meil oon tääl tää oma yhteisö ja tota.. me ollaan tuttuja ja tota, se tuntuu hyvältä. Näin jotenki, ehkä tällasil ajatuksil. En mä jokaista bussipysäkillä olevaa ihmisistä- [halaile]. (H2, J2)

Yhteenveto

Haastateltavat pitivät myötätuntoa tärkeänä ja merkityksellisenä asiana työpaikalla. Se yhdistettiin niin ihmisyyteen kuin inhimillisyyteen kuuluvaksi asiaksi, mikä haastateltavien mukaan pitäisi olla itsestäänselvyys työyhteisössä ja johtamisessa. Johtajat myös kokivat tärkeäksi tarjota työntekijöille ja työtiimeille kohtaamisia ja tutustumista, mikä nähtiin oleelliseksi työn toimivuuden kannalta. Näiden lisäksi myötätuntoteoksi ja kohtaamiseen liitetty kehollisuus ja kosketus, esimerkiksi halaaminen tai kättely, nähtiin osoittavan luottamuksellista suhdetta ja yhteisöllisyyttä.

6.2 Myötätunnon rakentuminen ja mahdollistuminen työssä

Toinen tutkimuskysymys pyrkii esittämään varhaiskasvatuksen toimijoiden näkemyksiä siitä, miten myötätunto rakentuu ja mahdollistuu työyhteisössä. Osa näkemyksistä ovat

rakentuneet ja tarkentuneet haastattelijan ja haastateltavien välisessä vuorovaikutuksessa eli tulosten ei ole tarkoitus olla yleistäviä vaan nimenomaan tässä kontekstissa ja tilanteessa rakentuneita.

6.2.1 Rakenteet ja myötätunnon johtaminen

Ensimmäisenä pääluokkana myötätunnon mahdollistumisessa työpaikalla ovat rakenteet ja myötätunnon konkreettinen johtaminen eli myötätuntokäytäntöjen sisällyttäminen työyhteisöön ja työntekoon. Organisaation ja työyhteisön toimintamallit, velvoitteet, arvot ja asenteet ovat Duttonin ja tutkimustiimin (2014) tutkimuksessa osana myötätunnon rakentumista organisaatiossa ja vaikuttavat myös yksilötasolla myötätunnon kokemiseen työpaikalla.

Rakenteet

Usea haastateltava nosti esiin työntöön ja työyhteisön rakenteiden merkityksen myötätuntokulttuurin mahdollistumisessa. Haastateltavista osa nosti esille sen, miten myötätunto mahdollistuu toimintasuunnitelman avulla, mihin kirjataan työvuoden suunnitelma ja painopisteet. Tämän lisäksi myötätunnon mahdollistumiseksi mainittiin hallinnon erikseen nostamat painotukset, kuten yksi haastateltavista (A6) tuo esiin:

Ja kyllähän aina tietysti että mitä painopisteitä johto nostaa, mitä pidetään tärkeänä, esillä. Niin kyllähän se sit taas vaikuttaa sinne kentän, et tulee ny mieleen tosta aiheesta että myötätunto, empatia ni et meidän yks painopistehän on tää yhteisöllinen toimintakulttuuri. Et se on ihan tämmönen strateginen. (H12, A6)

Toimintasuunnitelma koettiin siis määrittävän ja mahdollistavan myötätuntoista kulttuuria työpaikalla: Niiden nähtiin velvoittavan varhaiskasvatuksen työntekijöitä ja saavan muutosta aikaan, sillä niihin on mahdollista vedota työnantajan näkökulmasta. Seuraavassa keskustelussa ilmenee se, miten myötätunnon mahdollistajana nähdään toimintamallit ja niiden mukaan toimiminen:

J7: -- Mut sitte tietysti että miten pystyy keskusteluttamaan ja ottamaan asioita puheeks. Se on tärkeää.

T8: Mä koen jotenkin, eli sun [päiväkodin johtajan] kannalta ku mä ajattelen asiaa ni mä koen jotenki hurjan tärkeänä toimintasuunnitelman mikä tehdään. Ja se et jotta, täällä ei vielä tajuta yhtä paljon ku koulumaailmassa et kuinka velvottava se itse asiassa on ja kuinka sitouttava se on, ja mä kokisin sen sellasena työkaluna sinulle siihen niin että jotta

sitten ku sä et voi muuttaa ihmistä, mutta kun hän katsoo siitä, niin hän ehkä näkisi ja pyrki toimimaan sitten enemmän niitten toimintamallien kannalta. Koska siellä on aika selkeä sellanen peruspedagoginen näkemys, mikä sinulla johtajana on, ni se välittyy niistä sivuista.

K: Niinpä. Voi toimintasuunnitelman perusteella vähän et mites me voitais tää saada toimimaan.

T6: Niin että ku täällä lukee näin että kuuluu näin toimia.

J7: Niin, toimitaanko vai eikö [toimintasuunnitelman mukaan]. Niitähän me ollaan pidetty niitä, vähän niinku vasupohjaisia kehityskeskusteluja et ne on siihen liittyny siihen ihan työntekoon ja työympäristöön ja työilmapiiriin. Siihen tiimitoimintaan. (H7, J7)

Samassa haastattelussa käy myöhemmin kuitenkin ilmi se, että pelkät toimintamallit ja ohjelmat eivät ole myötätuntoisen toiminnan ainoa perusta, vaan arkiset ja usein toistuvat teot ovat myötätuntokulttuurin ytimessä. Myös Hakanen ja kumppanit (2017, 298) esittävät pienten, mutta jatkuvasti läsnäolevien tekojen muodostavan yhteisön myötätuntokulttuurin ytimen.

Joo tai siis me, lähtökohtana on se oikeestaan tässä meidän myötätuntoisessa toiminnassa tai käytänteissä et se on semmosta arjessa tapahtuvaa ja usein toistuvaa et meil ei oo mitään semmosia, jotain ohjelmia tai malleja mitä me noudatettais vaan me ollaan sitä asiaa mietitty hyvin monelta kantilta et se on jokapäiväistä ja joka tilanteessa. (H7, T7)

Lisäksi haastateltavat nostivat esiin työhyvinvointiin liittyvät käytännöt ja rakenteet, mitkä nähtiin myötätuntoa edistävinä tekijöinä. Näitä olivat esimerkiksi työyhteisön ilmapiirin ohjattu ja säännöllinen arviointi sekä työtehtävien, vastualueiden ja aikataulujen selkeys. Myös Hakanen, Kuusela ja Pessi (2017, 288) esittävät osana myötätuntoista ja myönteistä johtamista työntekijöiden vastuuttamisen työtehtäviin, mikä heidän mukaansa viestii myös työntekijöihin luottamista. Yksi haastateltavista näki selkeät rakenteet ja odotukset työn teosta voimana, mikä mahdollisti myötätuntoisen ilmapiirin ja työyhteisön ”hengen” syntymisen. Aineistosta kävi ilmi myös konkreettinen työyhteisön ilmapiiriä ylläpitäviä harjoitteita, joita tuotiin esimerkiksi kahvihuoneeseen tehtäväksi. Myötätuntoa näyttäisi tämän aineiston perusteella lisäävän työhyvinvointiin liittyvät toimet sekä myötätunnon nähdään lisäävän työhyvinvointia. Seuraavaksi esimerkki konkreettisesta myötätuntoa ja yhteisöllisyyttä edistävästä harjoitteesta:

Et pieniä asioita, ei sen tarte olla jos ajatellaan että mitä sen, se voi olla ihan pienii juttuja mikä tuntuu hyvälle sitten. Sit meil on ollu sellanen kehu kaveria kans päivä et meil on ollu toi A4 selässä ja sitte ollaan hyviä asioita kirjetettu, laitettu sinne sitten, kaverille selkään. Seki on kivaa. (H1, J1)

Johdon ja työntekijöiden luomat rakenteet nähtiin siis oleellisena osana myötätuntoisen kulttuurin syntymisessä ja sen ylläpitämisessä, kuten myös Dutton, Workman ja Hardin (2014) ovat tutkimuksessaan havainneet. Duttonin ym. (2014) tutkimuksessa organisaatioon liittyvät tekijät osaltaan vaikuttavat yksilön kokemukseen siitä, miten hän kokee tulleeensa huomatuksi ja saavansa myötätuntoa osakseen.

Myötätunnon johtaminen

Toisena aineistosta nousi esiin analyysin myötä pääluokka *myötätunnon johtaminen*, eli konkreettinen, myötätuntoa mahdollistava ja sitä edistävä toiminta johtamisen näkökulmasta. Myötätunnon johtamiseen sisältyvät johtajan antama esimerkki halutusta toimintatavasta sekä työyhteisön toimintatapojen kriittinen arviointi yhteisen keskustelun avulla. Yksi varhaiskasvatuksen työntekijä (T8) kuvasi sitä, miten tärkeää on johtajan on selkeä visio siitä, mitä kehitystä haluaa työyhteisöön ja lähtee toteuttamaan tätä pienin askelin. Visiojohtajuus on myös Hujalan, Heikan ja Halttusen (2011, 295) yksi johtamisen ydinasioista. Toinen haastateltava (T5) toi esiin sen, miten varajohtajat voivat olla tässä muutoksessa mukana esimerkiksi niin, että he kertovat, miten toimintamalleja kannattaisi lähteä työstämään kyseisessä yksikössä, sillä he näkevät ja kokevat enemmän kyseisen yksikön arkea kuin päiväkodin johtaja. Muutos nähdään tapahtuvan sensitiivisesti ja varovaisesti, hiljalleen tapahtuvaksi:

T5: Kyl se on se, se oma esimerkki ja se et sä ensin ite jotenki kokeilet. Meil jotenki liukuu siis, silleen varajohtajan homma on siin mieles mukava et se liukuu silleen et [päiväkodin johtajalle] tulee vaikka joku uus säännös, ja se [päiväkodin johtaja] ikään ku, se tulee tietysti mulle..

J6: Pikkuhiljaa ruvetaan syöttää sitä, pikkuhiljaa..

T5:..sitten mä pääsen tonne, mä oon tuolla kentällä tai tuolla, sorvin ääressä. Niin mä osaan, peilata sen [johtajalle] sit et miten se ehkä, ja miten sitä kannattas lähteä työstää. (H6)

Yksi haastateltavista (J1) toi kuitenkin esiin sen, että johtajan mallittaminen ja esimerkki ei kuitenkaan aina johda todelliseen muutokseen, vaan muutosprosessin pitää tapahtua varhaiskasvatuksen työntekijöillä itsellään. Tätä hän perusteli sillä, että myötätuntoisen toiminnan ”merkitys ja merkityksellisyys” mahdollistuu ja sitä kautta toiminta vakiintuu. Hakanen, Kuusela ja Pessi (2017, 298) puhuvat myös sen puolesta, että koko työyhteisö on saatava sitoutumaan myötätuntokulttuurin rakentamiseen, jotta muutos tapahtuu.

Konkreettinen myötätunnon johtaminen ja siihen liittyvien toimintatapojen ja mallien sisällyttäminen työyhteisöön näyttäisi siis olevan merkityksellisessä roolissa työyhteisön myötätuntokulttuurin syntymisessä ja edistämisessä. Lisäksi johtajan mahdollistamat koulutukset työntekijöille nähtiin myönteisen muutoksen aikaansaajina. Eräs haastateltavista (J7) kertoo, miten johtajan tehtävänä on mahdollistaa koulutuksiin pääsy, jotta ne voivat tuoda uusia ulottuvuuksia työhön. Johtaja kokee hyödylliseksi sen, että koulutusten ja esimerkiksi kirjojen, antia hyödynnetään työyhteisön jäsenten kohtaamisistiloissa, kuten kahvihuoneessa:

Sit ku miettii näitä just et mun tehtävänä varmaan on sitte mahdollistaa kaikki tämmöset koulutukseen pääsy ja tuoda tällasia vähän uusia tuulia tai mitä alueella on sovittu, ni meillä nyt tosiaan on vahvana tää Huomaa hyvä, tää positiivisen pedagogiikan, näitten toimintatapojen opiskelu tällä hetkellä. Se on koko alueella, me ollaan tilattu kaikkiin yksiköihin näit kirjoja, sit ollaan käyty esimerkiks henkilökunta on kirjottanu toisillensa vahvuuksia, tämmösiä pikkutehtäviä ollu kahvihuoneen pöydällä, täntyyppistä et sehän lähtee myöski sit et mitä aikuiset tekee keskenänsä ni sit se että mitä samoja voi lastenkin kanssa kokea. (H7, J7)

Johtajan ja työntekijöiden jaettu arvomaailma auttaa myös tässä suhteessa myötätuntokulttuuria työpaikalla, kuten Dutton, Workman ja Hardin (2014) ovat tutkimuksessaan havainneet. Yksi työntekijöistä (T7) ilmaisi sen, miten kiitollinen hän on johtajalleen siitä, että ajatukset myötätunnosta ja empatiasta kohtaavat sekä siitä, että myös hänen työtiimissään niitä asioita pidetään tärkeänä.

6.2.2 Myötätuntoinen johtaminen

Myötätuntoisella johtamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa sitä, miten johtajuutta rakennetaan myötätuntoisen, auttavaisen ja tukea antavan johtamisen ympärille. Myötätuntoinen johtaminen on edellisen yläluokan perusteella myös osana esimerkiksi myötätuntoista toimintaa rakentamista työyhteisössä sekä itsenäisesti myötätuntoista kulttuuria rakentamassa ja edistämässä. Tähän yläluokkaan sisältyvät johtajan ohjaus ja tuki, varhaiskasvatuksen työntekijöiden konkreettinen auttaminen, myötätuntoinen suhtautuminen virheisiin sekä henkilöjohtaminen.

Johtajan ohjaus ja tuki

Ensimmäisenä alaluokkana myötätuntoisessa johtamisessa on johtajan ohjaus ja tuki, mikä muodostuu niin metatason johtamistyöstä kuin konkreettisesta työnohjauksesta ja emotionaalisesta tuesta. Haastattelujen aluepäälliköiden sekä päiväkodin johtajien tekemiä konkreettisia asioita ovat esimerkiksi keskustelu työntekijöiden kanssa ja yhdessä rakennetut vastaukset haastaviin tilanteisiin, kuten seuraavassa aineistolainauksessa kerrotaan:

No kyl sen [itseän kohdistuvan myötätunnon] on oppinu. Mutta nyt mä joudun tässä asias tosi paljon tukemaan osaa mun nuoria esimiehiä jotka alottelee. Ne on ihan semmosena, uupuminen on tossa rajoilla et kohta ne nuukahtaa ni mä oon miettiny mielessäni ku ne tulee kohta kehityskeskusteluun että, millä tavalla mä ohjaan niitä ajattelemaan sitä että, se on, omissa käsissä se, et löytää sen oman tavan tehdä työtä ja, semmoset jotka on näppäriä ja nopeita temperamentiltaan niin niillä yleensä ei tämmöst ongelmaa tosi nopeesti tuu. Ne on niitä perfektionisteja jotka haluaa joka asian viilata. (H8, A1)

Toinen aluepäällikkö (A2) kertoo, miten hän on jatkuvasti mukana päätöksenteossa ja johtamisessa ja tarjoaa työntekijöilleen henkistä tukea. Myös Lilius työryhmineen (2011) ovat havainneet yhdeksi työyhteisön myötätuntoteoksi emotionaalisen tuen antamisen, mikä pitää sisällään juuri tämänkaltaisen henkisen tuen. Aineistosta kuitenkin nousi esiin myös johtajan oman työn rajaamisen tärkeys ja se, että johtaja ei aina pysty olemaan tavoitettavissa jaksamisensa turvaamiseksi.

Lisäksi vertaistuki ja johtajan tuki nähtiin työn yksin tekemistä helpottavana asiana. Tämä yhteisöllisyys ja tuki nähtiin oleellisena asia haastavista työtilanteista selviämisessä ja yksin jäämisen välttämiseksi:

No kyllä, kyllähän tää semmonen työ on ku täs ei sillä lailla, sä et kuitenkaan oo yksin jos sä aattelet et on joku lapsen asia joka sua hirveesti, ja nii ku haluaisit tehdä enemmän etkä pysty nii sul on aina, se tiimi plus sitten on johtaja, silleen et tää on hieno työ et täs on sit myöski, saa sillai sitä, se vertaistuki on kauheen, että on sitten kuka, mistä se sitten löytää, sekä tiimi että se vertaistuki. (H6, T5)

Johtajan tuen nähtiin ulottuvan myös työyhteisön kuulemisella ja keskusteluttamisella, esimerkiksi sellaisessa tilanteessa, kun työyhteisö on työstänyt jo haasteitaan ja huonoa ilmapiiriään. Kielteisten asioiden purkamisen lisäksi aineistossa oli mainintoja myönteisen

kautta johtaminen, mikä sisältää maininnat kiitoksesta ja kannustamisesta voimavarana niin työntekijöille kuin johtajalle itselleen (J1), kuten alla oleva esimerkki kertoo:

Sit mä aattelen omaa itseäni esimiehenä et ilman hyviä työntekijöitä, ni meil ei ois laadukasta varhaiskasvatusta. Eli se kiitos ja kannustaminen niin se on mun mielestä semmonen voimavara ja sit mä uskon myös tällaseen myös että se tuottaa myös minulle hyvää oloa. (H1, J1)

Hakanen ym. (2017, 286-291) esittävät työ- ja organisaatiopsykologisten teorioiden pohjalta palvelevan johtamisen, joka perustuu työntekijöiden myönteiseen ja voimaannuttavaan johtamiseen. Heidän mukaansa palvelevan johtamisen mallissa työntekijän hyvinvointi laitetaan etusijalle, jonka jälkeen vasta tulevat organisaation omat tavoitteet ja asiakastyöskentely. Myönteiseen ja positiiviseen keskittyvä johtaminen nousi esiin myös aineistossa. Se sisälsi sellaista retoriikkaa ja johtamistyyliä, mikä on työntekijöitä kunnioittavaa, eikä esimerkiksi ”räyhäämistä”, huutamista ja rumasti puhumista tai johtajan oman aseman korostamista, kuten yksi haastateltavista (J2) mainitsee. Palvelevan johtamisen mallissa johtaja on ensisijaisesti työntekijöitään varten itsensä korostamisen sijasta (Hakanen ym., 2017, 286). Yksi haastateltavista (A1) toi myös esiin pohdinnan vahvuuspedagogiikan hyödyntämisestä työyhteisön myönteisen ilmapiirin edistämisessä, kuten seuraava esimerkki kertoo:

A1: Et lapsista kasvatetaan toiset huomioon ottavia ja empaattisia ni meil on ollu ne hyveet ja se vahvuuspedagogiikka on ollu meillä että se on semmonen joka ihan selvästi tuottaa tätä, et lapset oppii näkemään että vaikka toi on erilainen ni siin on nämä vahvuudet ja se on tässä hyvä et korostetaan vaan sitä. Must se on aivan upeeta. Ku käy päiväkodeissa ni se näkyy siel niiden, työtavoissa ja muissa. Me voitais tehdä, meki täällä sitä vähän.. [naurahtaa]

K: Nii. [nauraa]

A1: ..enemmän että.. [naurahtaa]

K: Kokeillaan.

A1: ..ei vaan etitä vikoja ja taas meni väärin ja, et enemmän nostettais niitä itse kunkin hyviä asioita ja.. (H8, A1)

Työntekijöiden konkreettinen auttaminen

Myötätuntoinen johtaminen sisältää myös alaisten konkreettisen auttamisen, mikä on myös Liliuksen ym. (2011) mukaan yksi työpaikalla tapahtuvista myötätuntotoeista. kerrottiin, miten johtajan yksi tehtävistä on auttaa ja tukea alaisiaan ja ne nähtiin olevan myös osa myötätuntoa. Yksi haastateltavista (A1) mainitsi konkreettisiksi auttamistekoiksi informaatiotulvan suodattamisen ja esimiesten puolesta yksittäisten töiden tekemisen.

Hän kuitenkin mainitsee, että tällä hetkellä hän ei ehdi muuta kuin suodattaa osan päiväkodin johtajille menevästä informaatiosta, sillä hänen toimintaalueensa on nykyään niin suuri. Toinen haastateltava (A2) puolestaan kertoo, miten he pyrkivät aina ryhmäkokojen pienentämiseen, jos on resurssipulaa työntekijöistä, eli he pyrkivät huomaamaan ja reagoimaan nopeasti työntekijöiden ahdinkoon. Toisaalta yksi aluepäälliköistä (A5) kertoo myös, miten resursoimisella ja eri johtoportaiden rakenteilla mahdollistetaan myös johtajan työn tekeminen:

Joo ja me on luotu siihen hyvät rakenteet, et meillä on isoimmat yksiköt varmaan mitä koko valtakunnassa on, mut toisaalt meil on myös semmoset apulaisesimiehet siel apulaisjohtajat joil on osa työstä vapautettu lapsiryhmästä ja resurssoitu sinne ryhmään. että tällä me halutaan tukea myös tietynlainen empatia ja tämmönen tässä mukana et se johtaja voi onnistua siinä työssään. Ja sitte hänel on siinä apujoukkoja, meil on ihan virallisesti perustettu tämmöset johtotiimit jossa on päiväkodin johtaja, apulaisesimies, sitte voi olla varajohtajia. (H12, A5)

Arjessa tapahtuvan metatason tukemisen lisäksi johtajan konkreettinen tuki ja läsnäolo haastavissa tilanteissa nostettiin myötätuntotoeksi. Yksi päiväkodin johtajista (J2) kertoi olevan alaistensa tukena erilaisissa haastavissa tilanteissa, kuten arviointikeskusteluissa tai lastensuojelun kanssa toimiessa, sekä hän kertoo kyselevänsä perään tilanteiden hoitamisen onnistumisesta, kuten seuraava esimerkki kertoo:

Ja pyrin siinä [kun on huoli lapsesta] sit tukeen sitä henkilökuntaa. Ja sit saatan kysyy myöhemmin et hei miten et pidit sä sen keskustelun ja miten meni ja haluuts sä et mä tuun mukaan jos on. Mä oon usein lastensuojelu- ja erityislapsikeskusteluis mukana. Koska ihmiset voi joskus kokee ne hankaliks ja vaikeiks. (H2, J2)

Kaksi haastateltavista (A1 ja A2) toivat esiin myös päiväkodin johtajiensa työmäärän rajaamisen osana myötätuntoa. He kertoivat ymmärtävänsä päiväkodin johtajien haastavan ja paikoin uuvuttavan työnkuvan ja kokivat tarpeellisenä myös konkreettisesti rajata heidän työntekoa työhyvinvoinnin ja jaksamisen ylläpitämiseksi. Työn rajaaminen koski tavoitteiden asettamista työvuodelle sekä työmäärään ja tehtyihin työtunteihin, mitä toinen aluepäälliköistä (A2) seuraa sähköisestä kalenterista:

K: Hyvä. Mites sit tuntuuks sille et johtajien jaksamises ois täl hetkellä jonkinnäkösiä..? -- Näätsä jotenkin et miten sitä pystyis helpottamaan?

A2: Ja mä oon yrittänyt itse sitä puhua, että kun monella on semmonen tunne et hei nyt me otetaan tätä ja sit me tehdään tätä ja tää on kiva ja otetaan projekteja ja hankkeita ja näin, niin nyt mä sanoin et nyt pitää riittää se et mitä on siihen vasuun kirjoittanut siihen yksikkövasuun ja mitkä ovat ne sitovat tavoitteet. Kun meil on yleensä aina kaksi sitovaa

tavoitetta vuodessa, jotka tulee toteutua ja ne on yleensä siihen arkeen liittyviä. Niin kun niitä toteuttaa, niin ei kyl muuta enää tarvi eikä pysty. [naurahtaa] Sillä lailla mä yritän heitä et ei tekis niin paljon tavoitteita eikä suunnitelmia, et niiden sisällä on ihan riittävästi tavoitetta aina yhdelle toimintavuodelle.

K: Aivan, niin auttaa rajaamaan vähän niin jaksaa?

A2: Niin.

K: Joo, se on varmasti tärkeä.

A2: Joo, on se. Monella on semmonen et ne haalii töitä niin sanotusti niin kun sanotaan. Ja sitten uupuu kun sitä onkin tullu niin paljon.

K: Niinpä. Kyllä kun on niin paljon mahdollisuuksia just mihin..

A2: Joo ja kyl mä katson myös kun on sähköiset kalenterit kaikilla niin kyl mä katson kalenteria et miten täynnä se on. Ja jos se on liian täynnä tai liian pitkiä päiviä, niin kyl mä puutun heti. Ihan heti mä sanon et nyt sul on liian pitkä päivä ja koitappas saada katkastua tää tai lyhennettyä tai siirtää joku juttu. Ja en anna myöskään semmosta et se ois ihan täynnä koko päivän jotakin koska, mä itse uskon siihen et pitää olla myös niitä välejä jotta työ voi olla innovatiivista ja muuta. Heil pitää olla aikaa kohdata henkilöstöä ja soitella vanhemmille ja tehdä sellasta. Niin kyl mä semmostakin teen. (H9, A2)

Toinen haastateltava (A1) kertoi puuttuvansa myös esimerkiksi illalla laitettuihin sähköposteihin, sillä ne eivät enää ole päiväkodin johtajan tai aluepäällikön työaikaa, kuten hän seuraavassa sitaatissa sanoo:

Ja sit mä huomaan et neki [nuoret päiväkodinjohtajat] vastaa illalla johonki sähköposteihin ja muuta ni on semmonen et mä sanoin että, mä näin et sä olit laittanu mut mä en vastaa sulle illalla et jos se ei oo sun työaikaa. Mä sillain vähän heitän, huomioin että.. -- ..koittakaa pitää rajanne. Et pitää huolehtii siitä palautumisesta. (H8, A1)

Henkilöstön auttaminen ja heidän työssäjaksamisen tukeminen liitettiin osaksi myös työnohjausta ja työterveydenhuoltoa, mitä on mahdollista saada niin yksilön kuin työyhteisön tasolla. Yksi haastateltava (A5) kertoi pitävänsä työnohjausta aluksi ”huuhaahommana”, mutta on ymmärtänyt niiden arvon myöhemmin, kun on saanut työyhteisön jäseniltä informaatiota työyhteisön toimivuudesta ja mahdollisista epäkohdista, kuten esimerkiksi siitä, että työyhteisössä ei tervehditä tai auteta työkavereita. Työnohjaukseen pääseminen voi olla siis yksi myötätuntoteko työpaikan, organisaation tai johtajan puolelta, mutta se voi myös edesauttaa myötätuntokulttuurin syntymistä ja työyhteisön toimivuutta, kuten työyhteisön jäsenten kohtaamista ja yhteisöllisyyttä.

Myötätuntoinen suhtautuminen virheisiin

Pessin ja Martelan (2017, 25) mukaan myötätuntoinen suhtautuminen virheisiin luo turvallista, luovuutta ja kehittymistä mahdollistavaa ilmapiiriä työpaikalle. Myös

haastatteluista nousi esiin myönteinen, eteenpäin vievä virheisiin suhtautuminen osana työntekoa. Yksi haastateltava (A4) kertoo, että kun työpaikalla on inhimillinen tunneilmapiiri, ei virheiden tekeminen ole ”katastrofaalista”, vaan niistä voidaan oppia ja kehittyä. Tähän tunneilmapiiriin vaikuttaa haastateltavan mielestä se, että johtaja ei ole sellainen auktoriteetti, joka vahtii ja tarkastaa, vaan työpaikalla on oltava turvallinen tunne sekä lupa kokeilla, harjoitella ja tehdä myös virheitä. Myös Edmondson (2004) on huomannut turvallisen ilmapiirin sekä lisäävän virheiden raportointia, mutta mikä tärkeintä - avaa virheistä keskustelulle, niiden korjaamiselle ja niistä oppimiselle. Aineistossa virheisiin suhtauduttiin lisäksi esimerkiksi huumorilla, mikä voi olla yksi virheitä sallivaa ilmapiiriä edistävää:

Mä käytän aika paljon ihan semmost huumoria. Et mä yritän olla itse aika inhimillinen et minä, minullekin sattuu virheitä ja muuta mut et, niistä perusasioista mä en tingi että, pitää hoitaa vastuullisesti hoitaa työnsä ja esimiesten pitää olla ratkasukeskeisiä eikä jurputtaa. Sitä mä en kestä yhtään. (H8, A1)

Yhdessä haastattelussa käytiin myös vuoropuhelu työntekijöiden ja päiväkodin johtajan välillä, missä tuli ilmi virheiden käsitteleminen ja niiden reflektointi sekä yhdessä että yksin ja sitä kautta niistä voitiin oppia ja päästä eteenpäin. Tämä mahdollisti haastateltavan (J5) mukaan sen, että virheisiin ei ”jäähä kompuroimaan sit sen pitemmälle”. Tämä implikoi myös Dweckin (2012) teoriaa growth mindsetista, johon kuuluu ihmismielen näkeminen joustavana ja jatkuvasti kehittyvänä. Myötätuntoinen suhtautuminen virheisiin on nähty edistävän oppimista ja luovan turvallista ja avointa virheistä puhumisen kulttuuria (Edmondson, 2004).

Henkilöjohtaminen

Tässä tutkielmassa henkilöjohtamisella tarkoitetaan työntekijöiden yksilöllistä johtamista, mikä huomioi työntekijän kokonaisena ihmisenä ja pyrkii lisäämään yksilön motivaatiota ja merkityksellisyyden tunnetta työssä. Henkilöjohtaminen liittyy tässä aineistossa erityisesti varhaiskasvatuksen työn järjestämisen muutokseen, kun pedagoginen vastuu siirrettiin kokonaisuudessaan lastentarhaopettajille – ennen siihen ovat osallistuneet myös varhaiskasvatuksen hoitajat. Haastatteluissa kuitenkin nousi esiin tiimi- ja yhteistyön merkitys, kuten seuraavasta aineistolainauksesta ilmenee:

Kaikki on yhdessä. Ethän sä yksin voi sitä tehdä. Lastenhoitajan merkitys on ihan yhtä suuri kuin ennen. Samahan se on sitten kuka sen kirjaa. Sehän vois olla sihteeri, joka kirjaa sen. Sehän on ihan sama. Ne oikeudet Helmeen on lastentarhanopettajilla. Se on vaan se käytäntö. Yhdessä tehdään se. Mitä puhutaan, mitä sanotaan, mitä tehdään. Varsinkin meillä, ku meillä on todella paljon erityislapsia joka ryhmässä täällä päiväkodissa. Mä jotenkin imen ilmeisesti puoleeni niitä. Se on niin se tiimityö. Siis se on niin tärkeä. (H4, J4)

Pessin ja Martelan (2017, 29) sekä Liliuksen ym. (2008) mukaan myötätunnon kokeminen työpaikalla auttaa työntekijää sitoutumaan organisaatioon ja se edestauttaa motivaatiota työn tekemiseen. Vastuualueiden uudelleenjakaminen on siis vähentänyt joidenkin ammattiryhmien, kuten lastenhoitajien, vastuuta töissä, mikä saattaa laskea motivaatiota ja merkityksellisyyden tunnetta töihin liittyen. Tästä syystä myötätunnon osoittaminen tässä tilanteessa on perusteltua. Yksi haastateltavista (A5) kuitenkin toi eriävän näkökulman vastuualueiden jakamisesta seuraavaan myötätuntoon. Hän kertoo oman kokemuksensa siitä, miten lastenhoitajien sääliminen ja ”väärän paikan empatia” hämmentää, sillä hän näkee kyseessä olevan puhtaasti ammatillisen asian, toimintamallin, jonka mukaan työntekijät ovat velvoitettu toimimaan:

Mä kävin tuolla lastenhoitajien illas työnantajan edustajana pitämässä puheenvuoroa ja se nousi tosi vahvasti sielläkin. Ja sitten on osa meidän, ei osata erottaa sitä että tää on nyt tämmönen ammattiasia, ammatillinen juttu ja nyt se tehdään näin ja kaikki osallistuu suunnitteluun. Et sit myöskin lastentarhaopettajis jopa päiväkodin johtajist tulee jotain tämmöstäki puhetta että on se tieteenki kauheen sääli että kun ei ne lastenhoitajat nyt enää, et ne vähän nyt kokee. Ei semmoseen jossitteluun kannata mennä että tää on asia, ja me toimitaan. Että siel on sitä semmosta liikaa empatiaa, väärän paikan empatiaa joka hämmentää taas siellä että noku seki, meidänki johtaja sano sillai et kyl se nyt oikeestaan vois se lastenhoitaja ehkä vähän niinku käydä ne. Ni tää on semmosta vääränlaista taas. (H12, A5)

Henkilöjohtamiseen kuuluu osana myös ikäjohtaminen, eli työntekijän iän ja urakehitysvaiheen huomioiminen ja sen kautta yksilöllisten tekijöiden pohtiminen työn suhteen. Aineistosta kävi ilmi esimerkiksi sen miettiminen, että miten saada vielä työn iloa sekä ammatillista kasvua ja kehitystä, eli merkityksellisyyden tunnetta työssä uran loppuvaiheilla:

Mut ajatus siitä että myös se että ihmiset on erilaisia ni meidän henkilökunta on, se tiedostaminen että mun henkilökunta on eri vaiheissa omassa ns. urankehityksessä tai ammatillisessa kasvussa. Että joillekin vaaditaan enemmän istumista alas ja pohtimista yhdessä että mikä tuottaa sitä työn iloa ja miten se voitais yhdessä suunnitella sillä tavalla että se oma ammatillinen kasvu kehitys. (H1, J1)

Henkilöjohtamiseen kuuluu myös työntekijöiden yksilöllisyyden hyväksyminen, mutta myös oikeudenmukaisen johtamisen. Myötätunnon onkin määritelty olevan osa oikeudenmukaisuutta (Williams, 2008). Yksi haastateltavista (A1) kertoo seuraavaa:

Ja tietysti mun omassa johtamistyössä se on mulle ihan keskeinen ohjenuora että on, oikeudenmukainen ja, hyväksyy sen ihmisten yksilöllisyyden et ihmiset tekee. Mä oon aika vaativa mutta että pitää huomioida se et ihmisil on erilaisia elämäntilanteita ja joskus jaksaa paremmin ja joskus vähän huonommin ja, toi kiukuttelee helpommin ja toi on paljon sopusampi et vähän sen mukaan mennä. (H8, A1)

Haastateltava (A1) kertoo siis tunnistavansa työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja ominaisuudet, ja pyrkii olemaan oikeudenmukainen johtaja. Yksi aluepäälliköistä (A6) tuo kuitenkin esiin sen, että kaikessa ei voida ottaa yksilöllisyyttä huomioon, kuten hän seuraavassa aineistolainauksessa kertoo:

Mut ehkä mä semmosta haen sillä selkeydellä että muistatko [toisen aluepäällikön nimi] ku elettiin aika paljon, jos oli vaikka päiväkodissa tiimi ni vähän sellastakin, mä nyt kärjistän mut semmostakin aikaa että mitkä olis niitä asioita mistä sää tykkäisit, mitä sää tykkäisit tehdä. Ja sit se toinen sano et no liikunta on mun juttu ja musiikki, ni okei, sehän on ihan ookoo et haetaan niitä vahvuuksia, mut ei pelkästään voida mennä niiden ehdoilla. Vaan vasu esiin ja miten sitä vasua palvelis ne vahvuudet, et tavallaan siihen semmoseen vaikka nyt epäasiallinen käytös sallittiin ku vaan todettiin että no se nyt on persoonana tommonen. Niin ei semmosia tarvi sallia. (H12, A6)

Erilaisuus, yksilöllisyys ja moninaisuus olivat myös yksiä haastatteluiden teemoista, jotka yhdistettiin osaksi myötätuntoista kulttuuria työyhteisössä. Erilaisuuden ja moninaisuuden hyväksyminen sekä arvostaminen nähtiin välttämättömänä työyhteisön toimivuuden kannalta sekä rikkautena erilaisen osaamisen kautta (J2). Seuraavassa aineistolainauksessa kiteytetään lisäksi se, miten monikulttuurisia myös saman kansallisuuden (suomalaisuus) omaavat ihmiset ovat, mutta kaikki silti tasa-arvoisina ja tasavertaisina:

Koska mun mielestä, me kaikki ollaan tasavertasia tasa-arvosia. Ja moninaisia. Et mä oon joskus ku pidän jotain kokoust päiväkodissa ja puhutaan tavallaan tällasesta että siel saattaa lukee vaikka seinällä että. Tavallaan sellai että, meille on tärkeetä erilaisuus. Ja sit ku (mä kysyin siitä et) [0:03:00 naurua] ”aha kiva juttu, mites se teillä ilmenee?” Sit ne rupee hirveesti selittää nää. Mä sanon kuule että pöydän ääressä me kaikki ollaan erilaisii. Et tääl ei oo yhtään samanlaista. Et tavallaan se erilaisuuden hyväksyminen lähtee siitä et se. Sää hyväksyt sen sun duunikaverinkin erilaisuuden. Et sä aamusin katot oikeesti sitä että, et mä tuun sinne työpaikalle, ajatellen myös niin että myös minä, kantasuomalaisena oon oikeesti monikulttuurinen. Ei me, niin. Et ne meiän monikulttuuriset, työkaverit, ei oo pelkästään monikulttuurisii vaan oon minäki. Mus voi olla savolaista mus voi olla, tieksä

ihan mitä vaan. Tai jostakin tulee jostain Norjasta joku viiminen juttu tai ties mistä. Niin et jotenki ymmärtää se. Mut siihen mä oon se että, me (em- mei) [0:04:08] kuitenkin olla samanlaisii. Me kaikki ollaan yksilöitä. Mut se et me ollaan tasavertasia, ja tasa-arvosii toista kohtaan. Ja sit jos me jotenki ymmärrettäs se siin työn yhteisössä. Niin se näkyy myös niitten lasten kohtelussa. Et kyl joka päivähän sä kohtaat sitä moninaisuutta. Ja monitasoisuutta. (H10, A3)

6.2.3 Vuorovaikutus ja kohtaaminen

Kolmantena pääluokkana myötätuntokulttuurin luomiseksi työyhteisössä on vuorovaikutus ja kohtaaminen. Läsnaoleva vuorovaikutus ja ihmisten aito kohtaaminen mahdollistavat niin läheisten ihmissuhteiden syntymisen, kärsimyksen ja toisaalta myönteisten tunteiden huomaamisen ja niihin reagoimisen työyhteisössä (ks. Kanov ym., 2004). Ilman työyhteisön jäsenten kohtaamista, ei myötätunto mahdollistu työpaikalla.

Kuulluksi, ymmärretyksi ja kohdatuksi tuleminen

Aineistosta nousi esiin kuulluksi, ymmärretyksi ja kohdatuksi tulemisen tärkeys. Niiden tärkeys tuli ilmi niin, että erityisesti johtajat kertoivat järjestävänsä aikaa yksiköiden vierailuille, mikä kuitenkin koettiin myös haasteelliseksi ajan puutteen takia. Yksi haastateltavista (A4) haluaisi kohtaamisen määrän lisäämisellä nimenomaan osoittaa sitä, että työntekijä on tärkeä ja johtaja on tukena, vaikka asiat sujuisivatkin yksikössä hyvin:

Niin et me istutaan tässä näin ja käydään yhdessä sitä keskustelua [lasten kanssa]. Siinä [keskustelussa] on ihan semmoinen pohja, et mikä sulle on merkityksellistä tai mistä sä tykkäät päiväkodissa. Ja se voi hyvin vapaasti tietysti muuntautua sitten siinä yhteisen pienen hetken aikana. Mä vaan ajattelin siinä kun mä sitä kuuntelin että miten oikeestaan totakin vois hyödyntää myös aikuisten kanssa, et jos minä kykenisin ottamaan omaan aikatauluuni et mul ois joku tyyliin joka kuukaus joku puolen tunnin tuumaustauko joka ikisen esimiehen kanssa, niin muuttaisko se tätä käytäntöä parempaan suuntaan. Ja mulla tuli itelle et hitsi, tän mä vielä toteutan. Kun helposti se on tietysti niin et sitten on ne vuosittain toteutuvat kehityskeskustelut ja okei sitten tällaisia add hoc -tilaisuuksia, asioita jotka on pakko hoitaa. Ja sitten on tietysti ne, mä pidän ite kolmen viikon välein esimieskokoukset. Mutta et tulisko siihen jotain sellaista jos rupeiskin kokeilemaan semmoista vähän tiiviimpää, tavallaan jokaisen kanssa. Siinä myöskin ne joilla tuntuu et asiat menee aina kauheen hyvin et ne osaa hoitaa sen johtamispestinsä, niin eihän se voi tarkoittaa sitä etteikö ne tarvi esimiestä. Ja et ehkä se ois semmoinen osoitus et hei sä oot tosi tärkeä ja et onks jotain semmoista mielen päällä josta sitten haluis puhua mutta ei oo ollu ehkä semmoista paikkaa. (H11, A4)

Yksi aluepäälliköistä (A2) kertoo saaneensa työntekijöiltään kiitosta siitä, että hän on pyrkinyt ymmärtämään työntekijöiden näkökulman, eikä toimi keskustelussa käytäntöjen

latelijana. Myös yhdessä haastattelussa varhaiskasvatuksen työntekijä (T5) toi esiin kiitoksen siitä, että heitä on vaikeassa tilanteessa ymmärretty ja heidän näkökulmansa on otettu alusta asti huomioon. Myös Hakanen ym. (2017, 286) esittävät, että myötätuntoinen ja myönteinen johtaja kohtaa jokaisen työntekijänsä yksilöinä ja täten se tulee myös osaksi vuorovaikutuksen kulttuuria työyhteisössä. Yksilöllinen kohtaaminen mahdollistaa työntekijän aidon kuuntelemisen ja kohtaamisen, mikä luo turvallista ilmapiiriä töissä. Kuulluksi tuleminen yhdistettiin myös aineistossa osaksi luottamuksellista ja turvallista ilmapiiriä, mikä mahdollistaa työyhteisön jäsenten osallistumisen keskusteluun ja vuorovaikutteiseen työskentelyyn, kuten seuraava esimerkki kertoo:

..eikä varmaan myöskään lapset tai, on se sitte vaikka tiimikin, nii ku millä tasolla tahansa sitä työskennellään niin kyl se, että sä tuut, sul on se tunne et mua kuunnellaan, nii se myöski luo semmosta, lisää semmosta just että, okei mä voin, uskallan.. Nii ku semmost uskallust, tai rohkeutta osallistuu. (H6, T5)

Yksi aluepäälliköistä (A1) piti myös tärkeänä sitä, että hän pääsee kuuntelemaan henkilöstöä ja sitä kautta oppii myös ymmärtämään heidän ajatusmaailmojaan. Hän kertoo myös sitä, miten tärkeää on saada myös negatiivinen palaute suoraan itselleen, jotta hän pystyy auttamaan kyseistä yksikköä:

A1: Sitte on käyny niinkin että, jonkun lapsen kanssa siellä ollaan.. Mul ei oo tullu mitään viestiä. Ne sinnittelee siellä puoli vuotta. Siel on oikein todella vaikka, vaikeesti autistinen lapsi joka, ei voi olla sekuntiakaan ilman aikuista ja ne joutuu irrottaa siitä koko ajan. Sit mun korviin kantautuu joulukuussa, et siellä ne on sinnitelly sen kanssa. Tai vaikka aikasemminki ja sit me voidaan varhaiskasvatusjohtajan kaa anoo, ennen sitä avustajaresurssia ylimäärästä, varsinki jos se on semmonen kesken vuotta tullu lapsi, ja se evätään. Ni kyllä siinä kohtaa tulee semmonen et mä en kestä tätä kaikkea meidän porukat joutuu tuolla kestää, et mulla nyt, mä oon nyt tehny sitäkin että mä joskus käyn sitten kun ne on oikeen tämmösen rankan vuoden vetäny ni mä meen sit tapaa sitä henkilöstöä. Mä aattelin et mä oon ihan, must on ihan tärkeetä et mä saan sen, palautteen. Ja mähän pystyn toki vastaamaanki sitte yleensä aina hirveen hyvin. Mut ennen kaikkee mä meen kuuntel - nytki meen ens tiistaina kuuntelemaan yhtä porukkaa jotka on ollu tosi kovilla koko vuoden ni, esimiehen tueksi.

K: Aivan.

A1: Koska ne on vähän sillain niin että, mikä tähän auttais, työnohjaus vai seki jotkut tykkää, siitä. Sitäki mä voin tarjota. Mut nyt mä ajattelin et mä meen itte kuuntelee koska sillain mä vähän tutustunki niihin ihmisiin ja niiden ajattelutapaan ja tulee semmonen selkeempi käsitys siitä että mitä on tapahtunu.

K: Niin. Toihan on siis, vois olla semmonen yks aikamoinen, myötätuntokäytäntö et tavallaan..

A1: Niin, kyllä.

K: ..sit kohdataan se. (H8)

Arkinen ja arjessa kohtaaminen nähtiin myös yhtenä myötätuntotekona, mikä edistää työkaverien kohtaamista ja huomioimista. Yksi haastateltavista (J2) puhui kohtaamisen pedagogiikasta, jota hän on työyhteisöön sisällyttänyt. Kohtaamisen pedagogiikka piti sisällään päivittäisen tervehtimisen ja kättelemisen, niin lasten kuin henkilöstön osalta. Haastateltava kertoi, että ennen ne olivat toimivia käytäntöjä, sillä työntekijöitä oli alle kymmenen, mutta nykyään isossa yksikössä tämänkaltaisen kohtaaminen tuntuu liki mahdottomalta. Päivittäisellä tervehtimisellä ja kohtaamisella mahdollistui myös toisen haastateltavan (J1) mukaan se, että hän aina tiesi, mitä tiimeille ja lapsiryhmille kuuluu, mikä on oleellista kärsimyksen huomaamisessa ja siihen reagoimisessa.

Osana kohdatuksi tulemista on myös vuorovaikutuksen jatkuva saavutettavuus johtajan kanssa henkilökohtaisesti kasvotusten tai teknologiaa hyödyntäen esimerkiksi sähköpostin välityksellä. Päiväkodin johtajista muutamat toivat esiin sen, että he haluavat ovensa olevan aina auki ja erityisesti haastavat tilanteet tai ajatukset käsiteltäisiin heti, minkä he ovat myös ilmaisseet työntekijöilleen. Kuten seuraava esimerkki kertoo, päiväkodin johtaja (J1) pitää tärkeänä sitä, että työntekijät saavat purkaa tuntemuksiaan tarpeen tullen, eikä esimerkiksi kerran vuodessa kehityskeskusteluissa:

Ja se on mun mielestä semmonen hauska joka on kaupungin puolelta tullu, mut kyl me työhyvinvointiin myös sen avoimen vuorovaikutuksen eli ajatuksella et mä haluan et mun ovi on aina auki et mitä henkilökunnalla on mielessä ni mä haluan et ne tulee keskustelemaan minun kanssa siitä suoraan, eikä mä en tykkää siitä ja meiän henkilökunta tiedostaa sen myös et niitä ei ns. lasten kuullen ei saa mistään ns. ikävistä asioista koskaan puhua eikä niitä jutella tuolla missään pihalla vaan jos on jotakin mielen päällä niin ne tullaan mulle puhumaan eikä kenenkään selän takana niitä saa. Selän takana saa puhua hyviä asioita, mutta ei pahoja asioita. -- Joillekin voi olla että joku ei kestä keskeneräsyttä tai se kiireen tuntu se saa pahan olon itseensä ja sillä tavalla, että mun mielestä se että jos on kehityskeskustelut kerran vuodessa ni se on tavallaan aika pitkä aika miettiä sitä että mua ottaa niin moni juttu pattiin ja mä saan vasta vuoden päästä puhua ni aika kökkömäinen fiilis saattas tulla. Ni mun mielestä se että niinku mä sanoin että mul on aina ovi auki, ja että varataan aika, puhutaan yhdessä. (H1, J1)

Vuorovaikutus johtajan kanssa nähtiin yhdessä haastattelussa myös laajemmin jakautuvan johtotiimin kesken, johon voi kuulua varajohtaja ja apulaisesimies, jotka ovat yksiköissä aina paikalla. Johtajuus on siis tällä tavoin läsnä myös arjessa, eikä esimerkiksi niin, että vain päiväkodin johtaja, jonka toimisto saattaa olla toisessa yksikössä, olisi ainoa tuki tai keskusteluapu haastaviin tilanteisiin:

Jonkun verran mutta että toki sitten nää on, riippuu sit siitä aina siitä apulaisesimiehestä kuinka hän pystyy, tai sitte varajohtajasta kuinka hän sitä. Että täällähän joka pisteessä on joku, aina, jonka puoleen voi kääntyä. (H3, J3)

Haastatteluista nousi esiin myös avoin, luottamukseen perustuva vuorovaikutus. Yksi haastateltavista (A5) kertoo, miten luottamus ja rehellisyys ovat kaiken perustana ja esimerkiksi haastavissa tilanteissa täytyy pystyä kertomaan avoimesti kohdatuista ongelmista, minkä jälkeen niihin voidaan reagoida. Myös johtajan läsnäolevuus yksiköissä yhtenä myötätunnon muotona. Aluepäälliköt ja johtajat pitivät tärkeänä sitä, että pystyvät olemaan läsnä ja käymään yksiköissä, jotta pysyvät kartalla siitä, mitä yksiköissä tapahtuu ja miten asiat siellä todellisuudessa toimivat. Yksi haastateltavista (A1) kertoi myös siitä, miten läsnäoleva johtajuus mahdollistaa vaikeiden tilanteiden huomaamisen ja niihin reagoimisen sekä työntekijöidensä auttamisen.

Inhimillisyys ja sen tunnistaminen työpaikalla

Aineistosta nousi esiin se, että tunnistetaan työyhteisössä olevan jatkuvasti kärsimys läsnä ja työntekijöillä on oma henkilökohtainen elämänsä, mikä vaikuttaa myös työn tekemiseen ja työntekijöiden voimavaroihin. Johtajuuden näkökulmasta myös edellä mainitun tunnistaminen on olennaista myötätuntoisessa johtamisessa (Hakanen ym., 2017, 286). Haastateltavat toivat esiin sitä, miten työyhteisön jäsenet tulee huomioida kokonaisina ihmisinä ja myös henkilökohtaisten asioiden jakaminen työpaikalla on sallittua ja suotavaa, kuten seuraava aineistolainaus kertoo:

Nimenomaan, ja näkee sen sitten myös että miten toisessa ryhmässä ku tavallaan rupee puhumaan ni epävirallisia tai ei ns. niin tyäjuttuja niin huomataan sitten se että siinä voi olla että saa tarkeeta tietoa, mitä toiselle kuuluu. (H1, J1)

Työntekijöiden yksityiselämän huomioiminen nähtiin välttämättömänä työn tekemisen kannalta ja kuten yksi haastateltavista (A6) esittääkin, väsymys ja kuormitus näkyy vuorovaikutus- ja kohtaamistaidoissa. Kärsimyksen huomaaminen ja myötätunnon osoittaminen on työntekijän hyvinvointia lisäävä voima, mihin johtajan tulisi aina työssään pyrkiä (Hakanen ym., 2017, 288). Haastateltavan (A6) mukaan kärsimys vaikuttaakin myös empatian ja läheisyyden vähenemiseen, sillä resurssit ei sillä hetkellä enää riitä:

Ja tossa kun sanoit sitä et ymmärretäänkö sitä yksityiselämää ni kyllähän se on sillaiki tavallaan vähän pakkoki huomioida että ensimmäisenä se, eihän se näy sellasissa että sä

voit ihan ok suorittaa et sä vedät lapsille liikuntahetkiä, kaikkee mutta sit se sun kohtaamistaidot. Et sä alat väsähtää, et se vuorovaikutus, tapa puhua lapselle, tapa vastata. Empatia ei riitä, ehkä läheisyys ei enää tunnu sen lapsen kans hyvältä ku on itte niin rikki, että kyllähän mun mielestä, kyllä noi johtajat ku siel tiimitki tavallaan huolehtii vähän niinku toinen toisistaan. Ni sitku rupee näkyä siel työelämässä niitä ongelmia ni niihin myös tartutaan. Kyllä mä ajattelen jotenki et ihminen huomioidaan kokonaisuutena. (H12, A6)

Yksi haastateltavista (A4) toi esiin myös lemmikin omistamisen yhtenä väylänä lähentyä työyhteisön jäsenten kanssa ja miten lemmikeiden kautta jaetaan ihmisyyttä sekä myötäeleetään toisten iloissa ja suruissa. Lemmikistä kertominen voi myös lisätä työyhteisön jäsenten inhimillisyyttä, kun heidän henkilökohtaiset elämät ovat jatkuvasti keskustelunaiheena matalalla kynnyksellä työasioiden lisäksi. Yksi päiväkodin johtajista (J1) myös kertoi kehityskeskusteluista, joissa hän painottaa sitä, että puhutaan työasioiden lisäksi työntekijälle merkityksellisistä asioista.

Inhimillisyyttä ja myötätuntoa työpaikalla on myös se, että huomaa toisen kärsimyksen ja pyrkii auttamaan häntä eteenpäin vaikeista asioista tai hetkistä. Yksi haastateltavista (A3) korostaa nimenomaan sitä, että miettii aidosti kyseisen henkilön tarpeita ja sitä kautta etsii auttamiskeinoja:

Mut se itsetutkiskelu on must tosi tärkeätä koska sit just tää empatia tai myötätuntoasia. Niin. Jos mä ajattelen sitä että vaik työkaveri, tulee kertomaan että.. et sil on sattunu joku juttu näin. Niin mä oon et voi että. Ja tosi pahoillani. Mut sit mun pitäs tavallaan jatkaa sitä miettii että miten mä voisin auttaa vaikka tota, siin eteenpäin. Kutsunks mä hänet vaikka syömään tai haluut sä jutella siit viel eteenpäin. Et tavallaan.. se on astetta enemmän ku se semmonen tieks sä semmonen hetken se empatian, osottaminen että näin. Mut sit ku sä aidosti oikeesti, mietit sitä ihmistä. Ni miten mä voin auttaa sitä. (H10, A3)

Kehollisuus ja kosketus

Osana luottamuksellista ja turvallista ilmapiiriä sekä myötätuntoista vuorovaikutusta on kehollinen viestintä ja kosketus. Yksi haastateltavista (J2) kertoo, miten heidän yksikkönsä toimintakulttuuriin kuuluu halaaminen esimerkiksi lomalle lähdetäessä ja sieltä palatessa, mikä on merkityksellinen osa heidän työyhteisöä:

Niin tota, mä mietin että, et kyl mä itsessäni tunnistan semmosen lempeyden ja silmiin katsomisen ja semmosen vastaanottavaisen ihmisen ja johtajan. Ja mä kosketan paljon ihmisiä. Eli sekä perheitä että työntekijöitä. -- Mutta tota mä tosiaan, mä tosi paljon. Et henkilökunta ku mä lähen lomalle tai ne lähtee lomalle niin me halataan. Et ne ihan tulee sanoo mulle et heippa mä lähen nyt lomalle. Ja sit ne oikeen odottaa sitä halia että halitaan

ja toivotan hyvät. Ja sama kun me tullaan kesälomilta niin kyl mä jokaisen käyn halaamas et ihanaa et oliko kiva kesä. (H2, J2)

Sama haastateltava (J2) myös kertoo lohduttavansa ja osoittavansa myötätuntoa kevyellä kosketuksella ja verbaalisella vuorovaikutuksella esimerkki tsempten niin työntekijöitä kuin lasten vanhempia. Toinen haastateltava näkee kehollisuuden ja kosketuksen myös luonnollisena vuorovaikutuksen muotona, mikä haastateltavan (A3) mukaan voi olla jopa helpompaa myötäelämistä kuin sanallinen viestintä:

Et monet kertoo tavallaan se et jos, työkaveri kohtaa jonkun surun. Niin jotkut pelkää, edes kohtaa sitä sanoa sitä että et mä oon tosi surullinen sun puolesta. Et ne ei osaa kohdata sitä ihmistä. Eikä aina tarvii sanookaan mitään. Joskus voi vaan halata. (H10, A3)

Haastatteluista käy ilmi, että kehollista viestintää pidetään yhtä tärkeänä kuin sanallista viestintää ja että molempia voi olla myös työpaikalla ilman, että siinä rikottaisiin esimerkiksi ammatillisia rajoja. Varhaiskasvatusalan luonne näyttäytyy tässä nimenomaan ihmissuhdetyönä, mikä ulottuu työyhteisöstä asiakasperheiden vanhempiin ja lapsiin. Kosketukseen ja kehollisuuteen liittyen ilmaistiin kuitenkin myös sensitiivisyyden tarve ja haastateltavat ovat joutuneet pohtimaan sitä, milloin on hyväksyttävää kommunikoida kehollisesti ja milloin ei. Sensitiivisyys liitettiin osaksi sukupuolisensitiivisyyttä miespuolisen lastenhoitajan suhteen, kun hänen elekielestään on ollut huomattavissa jäykkyyttä halaamistilanteissa. Tämän haastateltava (J2) on ratkaissut niin, että hän aina ensiksi kysyy kyseiseltä työntekijältä, saako häntä halata.

6.2.4 Työyhteisön yhteisöllisyys

Yhtenä teemana myötätuntoon ja sen mahdollistumiseen liittyen nousi työyhteisön yhteisöllisyys. Tämä yläluokka pitää sisällään myötätuntoprosessin ensimmäisen vaiheen: kärsimyksen tunnistamisen kiinteänä osana työyhteisöä sekä yksittäisten työyhteisön jäsenten tunteiden tunnistamisen. Lisäksi yläluokkaan kuuluu työyhteisön myönteinen ilmapiiri, mikä pitää sisällään työyhteisön jäsenten väliset ihmissuhteet ja turvallisen ilmapiirin työyhteisössä. Viimeisenä tässä yläluokassa on erilaisuuden ja moninaisuuden hyväksyminen työyhteisössä.

Työyhteisössä olevien tunteiden tunnistaminen ja huomioiminen

Työyhteisössä olevien tunteiden tunnistaminen on ensimmäinen askel myötätunon mahdollistumiseen (ks. Kanov ym., 2004). Työkaverien kuunteleminen, heidän tunnetilojensa huomaaminen ja kärsimyksen huomioiminen ovat siis oleellinen osa myötätuntoista kulttuuria. Yksi haastateltavista (A4) korostaakin yhteisön empatiakykyä työntekemisen mahdollistajana ja helpottajana, kuten seuraavasta aineistolainauksesta käy ilmi:

Mut itse asiassa joo, kyl mä aattelen et jaetulla johtajuudella ja tällaisella voisko sanoa jotenkin yhteisön empatiakyvyllä tai yhteisön tietoisuudella et miten täällä meillä oikein menee niin on merkitystä ihan oikeesti sen perusduunin tekemisen kanssa. Koska kyl mä uskon siihen et kun henkilöstö voi hyvin ja jotenkin kokee et meillä on yhteiset tavoitteet, me tiedetään ne, me pelataan samaan maaliin, niin se aiheuttaa sen positiivisen kehän myöskin sit sinne perheiden ja lasten suuntaan. (H11, A4)

Yhteen hiileen puhaltaminen ja jaetut tavoitteet ovat myös Pessin ja kollegoiden (2017, 69) tutkimuksen mukaan yksi myötäintoa edistävästä tekijöistä työpaikalla. Työyhteisössä siis kärsimyksen huomaaminen, mutta myös myönteisten tunteiden huomiointi ja vahvistaminen on osa toimivaa, hyvinvoivaa työyhteisöä.

Kahdessa haastattelussa puhuttiin siitä, miten työkollegan kärsimys huomioitiin yleensä lohduttavin sanoin, joustavuuden ja ajan antamisella, mikä on huomattu myös Liliuksen ja tutkimusryhmänsä (2008) tutkimuksessa työpaikan myötätuntotekoina. Seuraavassa esimerkki kärsimyksen huomioimisesta ja myötätuntoteoista:

K: No sitten tääl oli kirjoitettu että ”tarvittaessa olemme tukena työkavereille, autamme ja välitämme” niin osaatteks te avata mitä tää konkreettisesti tarkoittaa että miten ollaan tukena työkaverille tai välitetään siitä?

J5: Se tuli täältä isompien ryhmästä. Sieltä ei oo nyt edustajaa tässä mutta kyl se varmaan ihan, mä oon ymmärtänyt mitä oon nyt sillä tavalla kuullu siitä et tavallaan siinä sitten koska meillä on erilaisia työkykyynkin liittyviä tilanteita ja muuta niin tavallaan sitten voi käydä keskustelua että jos joku ei pysty jotain asiaa tekemään niin saahaan apua et tavallaan semmosta välittämistä, tai sitten voi olla että on joskus töissä sillä tavalla että ei oo ihan..

T3: Skarppi et on omia ongelmia tai vaivoja tai jotain.

J5: ..niin vaivoja tai jotain että on kuitenkin ja ei oo menny hakeen apua ja muuta niin sit tavallaan sitä semmosta kuulemista ja empatiaa että ”oo sä nyt vaikka sisällä et me hoidetaan tää ulkoilu” tai ”me mennään nyt luistelemaan että..

T3: ”No mee nyt kahville käymään ja rauhoittuun” tai jotain tällaisia tilanteita.

J5: ..me mennään nyt luisteleen, hoida sä tätä porukkaa” ja tehdään tällöinen jako ja, ehkä se on enemmän tällöistä arjessa sitä, näin mä sanottasin sitä mitä on sillai että tää on tullu semmosesta ryhmästä mikä ei oo täällä nyt mut kuvittelisin näin. (H5)

Työyhteisössä muiden ihmisten tunteiden huomaaminen ei aina ole helpointa hektisen arjen keskellä. Kiire onkin yksi myötätuntoa estävä tekijä työpaikoilla (Atkins & Parker, 2012). Joillekin saattaa lisäksi olla haastavaa ilmaista omaa kärsimystään sanallisesti tai muulla tavoin. Yksi aluepäälliköistä (A4) kertoo ottaneensa alueensa kokouksiin, joihin osallistuvat päiväkodin johtajat, niin sanotun fiiliskierroksen mukaan. Fiiliskierroksella tarkoitetaan sitä, että vuorollaan jokainen ryhmän jäsen kertoo omat kuulumisensa ja tuntemuksiaan esimerkiksi senhetkisestä tilanteesta työssään. Aluepäällikkö kertoo saaneensa myönteistä palautetta fiiliskierroksen järjestämisestä, sillä se on auttanut siihen osallistuneita huomaamaan sen, että ei ole yksin haasteiden keskellä, ja saa oleellista tietoa kollegoiden kuulumisista. Myös tämä aluepäällikkö perustelee tiedon jakamisen tärkeyttä työyhteisölle sillä, että se vaikuttaa työn tekemiseen.

Työyhteisön myönteinen ilmapiiri

K: No jos miettii ihan teiän työtä niin onko teillä millasia myötätuntoa edistäviä käytäntöjä? Onks jotain sellasia mitä te tunnistatte teiän omassa työssä?

--

A5: No kyllähän me hirveesti otetaan osaa kaverin murheisiin ja siis itseasias täähän on työyhteisönä kuitenkin aika semmonen, letkee ja rempsee ja että voi puhua.

A6: Välitön. (H12)

Kuten yllä olevasta aineistolainauksesta käy ilmi, yksi myötätuntoa edistävä käytäntö haastateltavien mukaan on välitön ja avoin ilmapiiri, missä tunteet ovat sallittuja ja niihin reagoidaan työyhteisön toimesta. Myös Dutton, Workman ja Hardin (2014) ovat esittäneet tutkimuksensa perusteella, työyhteisön jäsenten väliset laadukkaat ja läheiset ihmissuhteet vaikuttavat myötätunnon mahdollistumiseen työyhteisössä. Yksi päiväkodin johtajista (J4) kertookin, miten hän järjestää aina uudelle tiimille aikaa tutustua ennen toimintakauden aloitusta tiimin toimivuuden mahdollistamiseksi, mikä näyttäytyy myös myönteisesti lapsien suuntaan. Yksi aluepäälliköistä (A4) kertoo myös huomanneensa ihmissuhteiden merkityksen työn tekemisen näkökulmasta ja hän korostaa läheisten, henkilökohtaisten ihmissuhteiden syntymisen tärkeyttä.

Työyhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus mainittiin yhtenä myötätuntoa edistävänä tekijänä. Yhdessä haastattelussa varhaiskasvatuksen työntekijät (T1-T3) mainitsivat konkreettiseksi myötätuntoa edistäväksi käytännöksi sen, että puhutaan kunnioittavasti muille, niin työyhteisön muille jäsenille kuin lapsillekin. Yksi aluepäälliköistä (A6)

mainitsee myös kiittämisen ja myönteisen ja rehellisen palautteen tärkeyden sekä kollegoihin luottamisen työtiimin toimivuuden mahdollistamiseksi. Myös huumori ja hauskanpito mainittiin yhdessä haastattelussa (H4) yhtenä osana työyhteisöä ja työn tekemistä – ammatillista otetta työhön unohtamatta. Yksi päiväkodin johtajista (J7) puolestaan kertoo, miten he pyrkivät edistämään varhaiskasvatuksen työntekijöiden välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta, jotta työyhteisön myönteistä ilmapiiriä voidaan pitää yllä ja myötätunto tätä kautta mahdollistuu:

Sit me ollaan puhuttu paljo aikuisten vuorovaikutuksesta ja tää liittyy nyt tähän yhteisölliseen työilmapiiriin ja tästä ilmapiiristä ollaan puhuttu paljon. Nää kaikkihan on varmaan semmosia myötätunnon edistäjiä. Kyl mä ainaki toisaalta uskon että.. se lähtee kuitenkin sitten työntekijöistäkin myös, lapsethan aistii että minkälainen ilmapiiri on ja miten aikuiset toimii keskenänsä. Sen takia tavallaan yritän myöski olla semmosia asioita edistämässä et miten se aikuisten yhteistyö ja vuorovaikutus. (H7, J7)

Yksi haastateltavista (A5) kertoo myös, miten tiukkojen säästötavoitteiden edessä hän pyysi päiväkodin johtajiaan puhaltamaan yhteen hiileen ja toimivan yhdessä tämän tavoitteen saavuttamiseksi. Hän muistaa saaneensa asiasta positiivista palautetta ja kokeneensa tulleen ymmärretyksi siinä, että tämänkaltaiset tavoitteet ovat politiikkaa, eikä yksittäisten ihmisten päätöksiä. Yhteistyö voi siis olla valtava voimavara myös haastavien tavoitteiden saavuttamisessa, kunhan työyhteisön jäsenet ovat kaikki siihen sitoutuneita, mikä puolestaan ruokkii työyhteisön yhteisöllisyyttä ja myönteistä ilmapiiriä.

Työyhteisön myönteinen ilmapiiri ja myötätuntokulttuuri eivät siis synny tyhjästä, vaan siihen vaaditaan yhteistyön, vuorovaikutuksen ja muodostuneiden ihmissuhteiden laadukkuutta (ks. Dutton ym., 2014). Yksi aluepäälliköistä (A1) haluaakin korostaa yhden ihmisen merkitystä koko työyhteisölle. Hän kertoo, miten monet eivät välttämättä ymmärrä sitä, että jo yhdellä ihmisellä on suuri vaikutus työyhteisöön. Hän mainitsee esimerkkinä sen, että yksilö pystyy ymmärtämään työn olevan välillä raskasta, mutta pyrkii ottamaan ”ilon irti siitä työstä ja niistä lapsista ja niistä työkavereista”. Myönteisellä asennoitumisella työhön jatkuvan valittamisen tai huonotuulisuuden sijaan voi siis hänen mielestään vaikuttaa koko työyhteisön ilmapiiriin myönteisesti. Yksi päiväkodin johtajista (J2) myös korostaa yksilön merkitystä työyhteisön ilmapiirille ja myötätuntokulttuurille konkreettisella esimerkillä siitä, että kaikki hoitavat omat työtehtävänsä, eikä ”jätetä toiselle sotkuja” esimerkiksi itse järjestämistä kahvihetkistä:

Sit mun mielest meillä on, niin ku mitä mä empaattisuuden ite ajattelen empaattisuutta ja semmosen myötätuntoa että sekä [toisessa päiväkodissa] et tääl niin meijjän ajatus on et ei jätetä toiselle sotkuja. Et tavallaan niin ku, jos mulla on ollu joku juttu. Mul on nyt täs vaik ois ollu hienot kahvikekkeit, niin mä korjaan ne pois. Et mä en odota et joku toinen tulee. (H2, J2)

Yksi työntekijä (T1) tuo lisäksi esille sallivan ja inhimillisen ilmapiirin työyhteisössä ja hän puhuu siitä, miten tärkeää on sen muistaminen, että perusarkein välillä riittää, mikä sisältää tällöin työyhteisön jäsenten kunnioittamisen ja arvostuksen. Hän mainitsee myös sen, että arjessa merkitsee myönteisesti myös se, että kaikilla työyhteisön jäsenillä on hyvä olla.

Erilaisuuden ja moninaisuuden hyväksyminen ja arvostaminen

Työyhteisöön ja työtiimeihin liittyen nousi esiin erilaisuuden ja moninaisuuden hyväksyminen ja arvostaminen. Se, että tunnistetaan työyhteisössä olevan yksilöllisiä ihmisiä omine ajatuksineen ja tunteineen, vahvuuksineen ja heikkouksineen, voi helpottaa myötätuntokulttuurin syntymistä. Tähän vaikuttaa myös työyhteisön jäsenten tuttuus ja läheisyys, mikä osaltaan edistää tätä erilaisuuden hyväksymistä. Yhden haastateltavan (A2) mukaan työtiimeissä onkin lähdeittävä ensin liikkeelle moninaisuuden huomaamisella ja yhdistävien asioiden etsimisellä:

Tietysti sitten myös kumppaneissa, jos mä ajattelen lastensuojelua tai neuvolaa tai muita. Niin siellä ihan vastaavalla tavalla niin se porukka on moninaista. Eliikkä pitää pohtia et mikä meissä on samanlaista kun me ollaan niin moninaiset. [naurahtelua] Ja lähteä ehkä siitä liikkeelle. Näin mä ajattelen. (H9, A2)

Toinen haastateltava (A5) kertoo myös erilaisuuden olevan työssä voimavara ja kokee voivansa pyytää apua myös alaisiltaan, sillä heillä saattaa olla erilaista osaamista kuin hänellä itsellään. Myös osaamisen kautta erilaisuus voidaan siis nähdä myönteisenä asiana työyhteisössä ennemmin kuin työyhteisön jäseniä erottavana.

6.2.5 Empatian ja myötätunnon rajaaminen

Aineistosta nousi esiin myötätunnon ja empatian rajaaminen välttämättömänä osana työn tekemistä ja työyhteisön toimivuutta, kuten myös Pessi ja Martela (2017, 15) esittävät. Hakanen, Kuusela ja Pessi (2017, 286) lisäävät, että johtajan tulee tunnistaa ne tilanteet ja tarpeet, milloin myötätuntoa tarvitaan, eikä sen täydy olla jatkuvasti esillä

työyhteisössä. Myötätunnon rajaaminen liitettiin pääsääntöisesti osaksi ammatillisuutta ja johtajan työnkuvaa, eikä mainintoja esimerkiksi myötätuntouupumuksesta ilmennyt, mitä erityisesti hoitoaloilla voi esiintyä (ks. Pessi & Martela, 2017, 15).

Kaksi haastateltavista (J4 & A5) nostivat esiin empatian ja myötätunnon sekoittamisesta sääliin, mikä ei heidän mukaansa kuulu työpaikalle. Myötätunnon erottaminen säälistä onkin oleellista, sillä sääliminen ei välttämättä tuota kärsimyksen lieventämistä: sääli on etäisempi tunne, joka suuntautuu toiseen kun taas myötätunnon voidaan ajatella olevan läsnäolevaa yhdessä tuntemista (Boylan-Fitzgerald, 2003). Säälin lisäksi työyhteisössä ilmenevä ”liiallinen empatia” voi lamauttaa työyhteisöä ja vaikeuttaa työn tekemistä. Yksi haastateltavista (A5) kertoo, miten hän karsastaa työyhteisössä ilmenevää ”liiallista empatiaa”, esimerkiksi työkaverin epäillessä olevansa kipeä. Tämä tilanne on puolestaan aiheuttanut sen, että työntekijän lähtiessä työyhteisön kannustuksesta kotiin, on kyseinen lapsiryhmä jäänyt vajaille resurseille. Johtaja korostaakin yksilön vastuuta omasta työkyvystään ja päätöksenteosta sen suhteen:

Ni semmonen, mun mielestä mä muistan et mä olin päiväkodin johtajana ollessani puhunu täst henkilöstölle et hei jokainen ensinnäki tietää itse sen sairautensa, et ei lähetä sille hirveelle empatian tielle ja ymmärretään on se asia ku asia, vellotaan niissä syvissä vesissä. Että jokaisen pitää olla siellä myös semmonen ammattilainen ja osata et okei nyt mä oon kipee, mä käyn lääkärissä, tai nyt mä jaksan olla tai muuta. Et tehä ite päätöksiä eikä hakee sitä sieltä työyhteisöstä. (H12, A5)

Empatian ja myötätunnon rajaamiseen liitettiin lisäksi johtajuuden rajat ja johtajan ammattitaito. Myös johtajan selkeä rooli koettiin merkitykselliseksi työyhteisön ja työnteon toimivuuden kannalta. Yksi haastateltavista (J2) kertoo esimerkin siitä, miten johtajan ollessa äitihahmo työntekijöilleen, aiheutti se työntekijöiden kiukuttelua ja ovien paiskomista. Hän kuitenkin kertoo kuuntelevansa työntekijöidensä huolia ja pyrkimään auttaa heitä niissä, mutta vetää tiukan linjavedon äiti-roolin välttämiseksi. Toisessa haastattelussa tuotiin esiin myös johtajuuden erottaminen kaveeraamisesta:

Mun mielestä toi mihin [A5] viittas aikasemmin nää isot kokonaisuudet, niin se on tuonu selkeyttä siihen johtamistehtävään tässäkin asiassa, että tavallaan hyvä johtajahan osaa olla myötäeläjä, kuunteleva näin, mut ei hyvää johtajuutta oo kaveeraaminen. Et sillon menee usein vellit ja puurot sekasin, ja myös jos tulee esimerkiksi alisuoriutumista tai vaikeita asioita, ni sitten ei päästäkään sinne ytimeen kun on tultu liian semmosiks läheisiks ja kavereiks. Ni mä aattelen et siinäki kyllä että ku on nää isot yksiköt, ni se henkilöstöjohtaminen on selkiytynyt. Et mitkä ne on ne asiat, kehityskeskusteluissa

puhutaan töistä eikä sun koirasta, tää oli nyt vähän huono esimerkki mut kuitenkin. Ja näin, ja tavallaan ollaan siel ytimessä. (H12, A6)

Johtajuuteen liittyen mainittiin myös se, miten on välttämätöntä rajata myötätuntoa ja työntekijöiden auttamista, jotta pystyy ja ehtii tekemään myös oman työnsä. Lisäksi muista johtotehtävistä, kuten irtisanomistilanteista, kerrottiin myötätunnon rajaamisesta. Yksi haastateltavista (A1) kertoo, miten joidenkin työntekijöiden irtisanomistilanteissa saattaa ”joskus joku myötätunnon haivenkin” tulla, mutta haastavien ihmisten kohdalla, heistä ”vaan koitetaan tyylikkäästi päästä” eroon. Kuten myös Cassell (2000, 435) ja Williams (2008) ovat esittäneet, myötätunnon mahdollistumiseksi ihmisen täytyy tehdä arvio myötätunnon ”ansaitsemisesta” eikä esimerkiksi itseaiheutettu kärsimys (irtisanominen) puutteellisella työskentelyllä aina ”oikeuta” myötätuntoon.

Myötätunnon rajaaminen näkyi aineistossa myös niissä tilanteissa, kun puhuttiin työntekijöiden henkilökohtaisen elämän vaikutuksista työntekoon. Henkilökohtainen elämä on monessa jo aiemmassa esimerkissä tuotu esiin välttämättömänä huomionkohteena työpaikalla, mutta haastateltavat toivat myös esiin sitä, että loputtomiin ei voida ymmärtää ja paneutua henkilökohtaiseen elämään, vaan linjavetoja on myös tehtävä. Joskus myötätunnon rajaaminen voi olla myös yksi työpaikalla tapahtuvista myötätuntotoista, kuten seuraavasta esimerkistä käy ilmi:

A6: Mutta kyllä toiki sitte, mä en tiä tää ny ei oo hyvää tohon ääninauhalle mut toi Ulla sano sitä et välillä on tuotava se työnantajan ääni, niin tulee ny vaa vuosien varrelta semmonenki mieleen että kyllä joskus työnantajan kuuluu tehdä niitä linjavetoja. Että oli case jossa työntekijä oli hirvittävän väsynyt töissä, ihan siis äärettömän väsyny. Ja tää ei johtunutkaan sairauksista eikä tän tyyppisistä vaan tuli ilmi, että hän tekee kakkostyötä joka oli viel taksin ajoa yöllä. Niin kyllähän sillon kuuluu työnantajan tavallaan sanoo että nyt sun työkykyyn vaikuttaa nää sun valinnat, ja näin ei voi olla. Et jotenki sun tarvii nyt rajata tätä pakettia et kyllä joskus joutuu sitten rajat ja rakkaus ni käymään sitäki keskustelua että ihminen sokeutuu tavallaan sille pystyvyydelle ja omalle jaksamiselleen. Ja sitte vasta ku se näkyy siel töissä ni täytyy puuttua. Et kyllä mun mielestä välittämistä on myös se että tuo ne tavallaan ne rajat et nyt sää vedät ittes liian piippuun, sä et voi tehdä kahta työtä.

K: Joo ihan samaa mieltä, ettei sen tarvii olla vaan sitä että silitellään selkää ja sanotaan et voi ku sul on rankkaa että koita jaksaa. Vaan että kyllähän toi on oikeen hyvä semmonen jotenkin myötätuntoteko että sä sanot toiselle että nyt sä et selkeestikään voi hyvin että sun täytyy nyt. (H12)

Yhteenveto

Myötätuntoa mahdollistivat ja ylläpitivät haastateltavien mukaan monet eri seikat niin työyhteisön jäsenten väliset suhteet kuin johtajan tuoma panos myötätunnon sisällyttämiseksi osaksi työpaikkaa. Organisaation ja työpaikan rakenteisiin liitettiin johdon nostamat painopisteet, työvuoden toimintasuunnitelma, aikataulutus ja ennakoiminen, myötätuntoharjoitteet sekä työhyvinvointiin liittyvät rakenteet, kuten työyhteisön ilmapiirin arviointi. Lisäksi johtamisen järjestäminen, kuten eritasoiset johtotiimit ja niiden läsnäolo arjen työssä, nähtiin osaltaan helpottavan työntekijöiden kohtaamista ja täten myötätuntoa.

Osana myötätuntoista johtamista on johtajan metatason ohjaus ja tuki sekä konkreettinen auttaminen, kuten aika- tai henkilöstöressurssin tarjoaminen sitä tarvitsevalle. Lisäksi myötätuntoinen johtaminen on inhimillistä ja eteenpäin vievää suhtautumista virheisiin. Henkilöjohtamisen avulla johtaja voi tarjota myös yksilöllistä johtamista, mikä pyrkii esimerkiksi huomioimaan työntekijöiden eri uravaiheet ja auttaa etsimään merkityksellisiä, työn iloa tuottavia asioita työssä.

Myötätuntoa on ja sitä mahdollistaa myös kuulluksi, ymmärretyksi ja kohdatuksi tuleminen, minkä nähtiin luovan turvallista ympäristöä työyhteisöön. Kohtaamiseen sisältyy myös inhimillisyys ja sen tunnistaminen työpaikalla. Työntekijöitä on kannustettu jakamaan henkilökohtaista elämäänsä myös työpaikalla, sillä se voi sisältää tärkeää tietoa työntekijän työkyvystä. Lisäksi osana myötätuntokulttuuria työpaikalla on kehollisuus ja kosketus, joiden avulla pyrittiin sekä luomaan yhteisöllisyyden tunnetta että luottamuksellista suhdetta. Työyhteisön yhteisöllisyys puolestaan piti sisällään työyhteisön jäsenten tunteiden huomioimisen ja niihin reagoimisen. Myönteinen ilmapiiri nähtiin sekä yhtenä myötätuntoa edistävänä ja mahdollistamana tekijänä, mutta myös myötätunnon nähtiin puolestaan edistävän työyhteisön myönteistä ilmapiiriä. Työyhteisön toimivuuden kannalta tarvitaan kuitenkin myös empatian ja myötätunnon rajaamista. Se nähtiin ennen kaikkea osana ammatillisuutta ja työntekoa sekä johtajan roolia. Se nähtiin siis välttämättömänä osana työtä. Empatia ja myötätunto erotettiin vahvasti säälistä, mikä koettiin lamauttavana. Lisäksi aineistosta kävi ilmi, miten myötätunnon rajaaminen voi olla joskus myötätuntoteko. Alla olevassa taulukossa näkyy tiivistys tämän tutkimuskysymyksen tuloksista.

Taulukko 4. Myötätuntokulttuurin rakentuminen ja mahdollistuminen työssä

Yläluokka	Alaluokat	Esimerkki
Rakenteet ja myötätunnon johtaminen	Rakenteet, toimintasuunnitelma ja aikataulutus	Myötätuntokäytännöt, sitovat asiakirjat ja strategiat, aikataulut myötätuntokäytäntönä
	Myötätunnon johtaminen	Koulutukset, johtajan esimerkki ja toimintatapojen ujuttaminen työyhteisöön
Myötätuntoinen johtaminen	Johtajan ohjaus ja tuki	Emotionaalinen tuki, keskusteluapu ja päätöksenteon tuki
	Alaisten konkreettinen auttaminen	Työmäärän rajaaminen, resurssien (esim. ajan) tarjoaminen
	Virheisiin suhtautuminen	Inhimillinen suhtautuminen virheisiin, virheistä oppiminen
	Henkilöjohtaminen	Ikäjohtaminen, merkityksellisyyden tunteen etsiminen, henkilökohtaisen elämän huomioiminen
Vuorovaikutus ja kohtaaminen	Kuulluksi, ymmärretyksi ja kohdatuksi tuleminen	Turvallisen ja luottamuksellisen ilmapiirin luojana, johtajan saavutettavuus, arjessa kohtaaminen (kohtaamisen pedagogiikka)
	Inhimillisuus ja sen tunnistaminen työpaikalla	Henkilökohtaisen elämän vaikutuksen työntekoon tunnistaminen ja siihen reagoiminen tarpeen tullen
	Kehollisuus ja kosketus	Kosketus myötätuntotekona ja yhteisöllisyyden sekä luottamuksen osoituksena
Työyhteisön yhteisöllisyys	Työyhteisössä olevien tunteiden tunnistaminen ja huomioiminen	Myötätunnon mahdollistamiseksi tunteiden havaitseminen ja niihin reagoiminen
	Työyhteisön jäsenten väliset myönteiset ihmissuhteet ja työyhteisön ilmapiiri	Työyhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus, yhteen hiileen puhaltaminen, työtiimin keskinäinen tutustuminen
	Erilaisuuden ja moninaisuuden hyväksyminen ja arvostaminen	Erilaisuus nähdään rikkautena ja voimavarana työyhteisössä, lähtökohtana kaikelle toiminnalle
Empatian ja myötätunnon rajaaminen	Empatian ja myötätunnon rajaaminen osana ammatillisuutta	Lamaantumisen estäminen työyhteisössä, johtajan ammatillisen roolin ylläpito, myötätuntoteko työntekijän jaksamisen takaamiseksi

6.3 Myötätuntoa haastavat tekijät työssä

Myötätuntokulttuurin syntyminen ja sen ylläpitäminen ei ole työyhteisössä itsestäänselvyys. Edellinen luku pyrki esittämään niitä tekijöitä, mitä haastateltavat pitävät myötätuntoa mahdollistavina ja sitä ylläpitävinä asioina ja tämä luku pyrkii täydentämään tätä näkemystä esittämällä haastateltavien näkemyksiä myötätuntoa haastavista tekijöistä. Myötätuntoa haastavia asioita kysyttiin suoraan haastattelussa, mutta niitä ilmeni myös spontaanisti haastateltavien itse esiintuomana. Myötätuntoa haastavat tekijät liittyivät itse työhön ja konkreettisesti esimerkiksi yksikön suureen kokoon sekä yksilöihin itseensä.

6.3.1 Yksikön kokoon liittyvät haastavat tekijät

Varhaiskasvatusalan kokemat muutokset erityisesti hallintorakenteeseen liittyen nousevat esiin myös tässä haastatteluaineistossa (ks. Hujala, 2009). Eniten myötätuntokulttuurin kohtaamia haasteita yhdistettiin yksikön kokoon ja sen aiheuttamaan kiireeseen, suureen työmäärään sekä päiväkodin johtajat ja aluepäälliköt yhdistivät sen alaistensa suureen määrään. Atkins ja Parker (2012) esittävätkin, että kiire ja omiin työasioihin paneutuminen, estävät toisen kärsimyksen havaitsemista ja täten myötätuntoa. Eniten mainintoja aineistosta olikin yksikön suuresta koosta kohtaamisen vähentäjänä. Yksikön suureen kokoon liittyviin haasteisiin liitettiin työmäärä sekä henkilöstön suuri määrä, mitkä nähtiin haastavan erityisesti ihmisten kohtaamista työpaikalla. Suuri työmäärä isossa yksikössä ja sen tuomat haasteet näyttäytyvät esimerkiksi pirstaloituneina arjen tilanteina, kuten seuraava aineistoesimerkki kertoo:

No onhan se että pystyykö olla läsnä sitten niin paljon kun aina haluaa että tulee niitä pirstaloituneita tilanteita että tulee joku et puhelin soi tai joku vanhempi tulee ja nyt sit tägää sitä lastansa sisään siihen puhelimeen ja mun pitää lopettaa se mun juttu ja hakee se puhelin koska työkaverikin meni jonnekin ja, et siis sellaset et vaikka kuinka.. Ja eihän aina voi kuunnella ja olla empaattinen ja myötätuntonen joka tilanteessa mut se pitää sitten arvioida, mutta kyllähän sitä, arjen tilanteet. (H8, T11)

Haastateltava (T11) esittää siis hektisen työn ja työmäärän vaikeuttavan kohtaamista ja joutuvansa jatkuvasti arvioimaan sitä, milloin on tarvetta myötätunnolle ja empatialle. Arjen tilanteiden lisäksi yksi haastateltavista (J3) kertoo, miten koko toimintavuosi on paikasta toiseen juoksemista ja pelkästään erilaisiin prosesseihin, kuten esiopetus- ja

päiväkotihakuihin sekä rekrytointiin menee niin paljon aikaa, että ei ehdi toteuttamaan dialogista, eli vuorovaikutukseen perustuvaa johtamista. Hän kertoo myös, että pienemmässä yksikössä hän tapasi jatkuvasti työntekijöitään ja tiesi, mitä tiimeille ja työntekijöille aidosti kuuluu, mutta isossa yksikössä se ei ole hänen mukaansa mahdollista.

Myös aluepäällikkönä toimiva haastateltava (A1) kertoo, miten kiireistä arki ja koko toimintavuosi on, eikä hän enää ehdi toiminta-alueensa laajennuttua kohtaamaan ja vierailemaan yksiköissä niin paljoa. Lisäksi hän kertoo, miten yksiköissä vierailut tapahtuvat pääsääntöisesti jonkin erityisen asian johdosta:

Mut et osa on ollu näitä yksittäisiä henkilö...-caseja ja sitten on näit työyhteisötapaamisia. Mul oli silloin ku mul oli pienempi alue ni mä kävin, tääkin on oikeestaan ihan hyvä semmonen, vois tähän teemaan liittyvä semmonen työtapa ni mul oli sovittu teema et mä kävin tapaamassa henkilöstöä ja mä kävin kaikki päiväkodit läpi. Mut enhän mä, mul ei oo mitenkään mahdollista nyt ku mul on [naurahtaa] niin paljon. -- ..niin iso tää alue ni eihän, mulla loppuis aika. Mähän joudun kehityskeskustelutki alottaa tammikuussa että ne tulee vedettyä kesään mennessä. Tai yritän mä ne tiiviisti saada tohon loppukevääseen mutta että, emmä oikein, pohdinki sitä tos yks päivä et nyt mä oon käynny päiväkodeissa melkein aina vaan sit ku siel on jotain erityistä. Se on harmi. (H8, A1)

Yksi haastateltavista (J2) tuo lisäksi esille sen, miten yksikön suuri koko on vaikuttanut myös niin sanottuun kämmentämiseen, eli työkaverien päivittäiseen tervehtimiseen kätellen. Hän kertoo, miten pienemmässä yksikössä se oli joka-aamuinen asia, mutta suuremmassa yksikössä ei enää pysy perässä, ketä on jo tervehtinyt ja ketä ei. Haastateltava toi myös esiin sen, miten isossa yksikössä hänen työntekijänsä tarvitsisivat enemmän tukea, mutta johtaja ei sitä pysty niin paljoa tarjoamaan kiireen ja työmäärän vuoksi.

Suuri yksikkö saattaa haastaa myös työntekijöiden antamaa myötätuntoa päiväkodin johtajalleen. Yksi päiväkodin johtajista (J2) kertookin, miten suuressa yksikössä hänen työntekoaan ei samalla tavalla kunnioiteta kuin pienessä yksikössä, vaan hänen työtään keskeytetään jatkuvasti. Tätä hän selittää sillä, että suuressa yksikössä myös työntekijöillä on suurempi tarve johtajan huomiolle ja tuelle, sillä he eivät saa niitä samalla tavalla kuin pienemmässä yksikössä:

Se toimii eri tavalla ja nää, vaikka mä en oo se äitihahmo niin sit kun tääl-. Jotenki must tuntuu et isos, ne saa ehkä mun huomioo isos yksikös kasvattajatkin vähemmän. Kun heit

on enemmän. Niin jotenki se heijän tarvekin on suurempi. Sitte. Et ku, et tavallaan sit mä oon siel pienes yksikössä niin, ja sit jos mul on ovi kiinni sinne ei kukaan koskaan tule. Et jos mä puhun vaik asiakaspuhelua et mä haluan pitää ku sitte se kuuluu sinne käytävälle ja noin niin, kukaan ei koskaan, ei ikinä ole tullu siis 30 vuotta on se Puimuri täyttää elokuussa. Et siellä hyvin kunnioittaen suhtaudutaan toisiimme. (H2, J2)

Haastatteluista kävi myös ilmi muuten kuin suoraan myötätuntoon liittyen suuri työmäärä ja jatkuva kiire, mitkä voivat välillisesti estää myötätuntoa, erityisesti muiden kärsimyksen havaitsemista eli toisten kohtaamista ja huomioimista (kts. Atkins & Parker, 2012). Yksikön suuri koko näyttää aineiston perusteella olevan suurin yksittäinen myötätuntoa haastava tekijä, mikä pitää sisällään siitä aiheutuvan kiireen, työn hektisyyden ja jatkuvan suuren työmäärän.

6.3.2 Yksilöön liittyvät tekijät

Toisena yläluokkana on yksilöön liittyvät tekijät. Aineistosta nousivat esiin vaikeus tehdä muutoksia käytäntöön tai ajattelutapaan sekä yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet, jotka voivat vaikuttaa esimerkiksi myötätunnon näyttämiseen työpaikalla.

Muutoksen vaikeus

Muutos kohti myötätuntoisempaa olemista työpaikalla voi olla välillä haastavaa. Yksi haastateltavista (J2) tuo esiin sen, miten suuri yksikkö myös osaltaan vaikeuttaa muutoksen tekemistä, sillä johtajan mallittama esimerkki ei siirry niin nopeasti käytäntöön. Tähän on toisaalta tullut myös toisenlainen näkemys toiselta haastateltavalta (J3), joka kuvaa sitä, miten ison yksikön monet eri johtoportaat itseasiassa helpottavat toimintatapojen vakiinnuttamista työyhteisöön, sillä mallit ikään kuin ”valuvat alas” työtiimeille.

Yhdestä haastattelusta kävi myös ilmi se, mitä muutokseen tekemiseen tarvitaan: aikaa, pohdiskelua, sitoutumista, itsensä kehittämistä, avoimuutta uusille asioille ja kaaoksen sietokykyä. Muutos nähdään siis monen tekijän summana, mikä saattaa sen perusteella hidastaa tai jopa estää muutoksen tapahtumista yksilössä. Samassa haastattelussa käy lisäksi ilmi se, ettei toiset ihmiset pysty välttämättä ”istuttaa” uutta toimintamallia, ja että ihmistä ei pysty muuttamaan. Haastateltava (J7) korostaa siis sitä, että yksilön pitää olla itse valmis muuttamaan ja että hänen pitää itse tehdä päätös muutoksesta:

Noihin haasteisiin vielä sitte kun ajattelen että mitä tahansa mallia tai jotain tällasta uutta toimintatapaa tai jotakin mikä itsestä on tärkeää ni sitä on hirveen vaikee toiselle istuttaa. Itsellä on semmonen ajatus et mä en voi muuttaa sitä ihmistä. Vaikka mä kuinka yrittäisin, ni jos se ihminen ei itte tee sitä päätöstä tai jotenki et hänellä ei se lamppu syty ni se on hirveen vaikee. (H7, J7)

Toisaalta samassa haastattelussa (H7) käy myös ilmi, että myötätuntoinen oleminen voisi olla kuitenkin opittavissa oleva asia, vaikkakin se saattaa olla vaikeaa. Haastateltavat (T6-T8) esittävät, että vaikka kaikki ihmiset eivät koe niin vahvasti myötätuntoa muita kohtaan, on olemassa erilaisia myötätuntokäytänteitä, mitä he voivat oppia ja täten tehdä työtään myötätuntoisemmin:

T7: Niin ja sit mietittiin myös sitä et sit se myös ehkä, onhan se vähän silleen että jos itse on myötätuntoinen ihminen niin sitä on helpompi jakaa. Sitte on myös aikuisia jotka ei ehkä tunne niin syvää myötätuntoa.

T6: Ei oo oppineet sitä.

T7: Sit se on ehkä aika vaikea lähtee opettaa. Mut et se on siinä kans yks tärke juttu että..

T8: Mä ajattelin tota samaa ajatusta ja sit mä ajattelin et toisille se on helpompaa. Mut sit justiin et jos on tällasia käytänteitä selkeästi opeteltavissa olevia, niin toiset vaikka eivät olekaan niin empaattisia ja myötätuntoisia ne on suorittamalla jotain ohjelmaa he kuitenkin pystyvät tekemään jotain hyvää sille lapselle. Mietin tota ihan samaa. (H7)

Muutoksen haastavuuteen on esitetty (A3) myös syyksi se, että totuttua toimintatapaa on pelottavaa muuttaa, sillä vanha toimintamalli on tuttu ja turvallinen. Myös Atkinsin ja Parkerin (2012) mukaa käsitykset itsestä esimerkiksi myötätuntoisena ihmisenä vaikuttavat toisten kohtaamiseen. Hallinnan tunteen menettäminen, vaikkakin se olisi vain tervehtimisen lisäämiseen liittyen, saattaa olla niin vahva, että henkilö ei uskalla muuttaa toimintaansa, kuten seuraava esimerkki havainnollistaa:

Mut ku mä tiedän et mä hakkaan sen pään sinne seinään ni se on se turva. Mut jos mä uskaltais mennä johonki muuhun. Kohdata sen lapsen vaikka myötätuntoisemmin. Ja kokee vielä empatiaa sitä duunikaveriiki kohtaan et voi että. Mut niin ku sä sanoit tos äsken tost tervehtimisestä että voisko siin myös olla semmosta tiettyä niin ku semmosta arkuutta ja pelkoo siitä että. Et jos mä en hallitsekaan tieksä sitä tilannetta tai. (H10, A3)

Yksilölliset ominaisuudet

Aineistosta nousi esiin myös yksilön yksilöllisten ominaisuuksien olevan este tai haaste myötätuntoiselle toiminnalle ja myötätuntokulttuurin luomiselle. Atkins ja Parker (2012) esittävät, että kaikki eivät ole tai halua olla työpaikalla sillä tavalla, että läsnä olisi vahvoja

tunteita ja täten myös empaattisen huolen tunteminen ja myötätunnon osoittaminen estyy. Myös aineistosta kävi ilmi samansuuntainen huomio:

Niin kauan kun sä pidät jotenkin semmoisen suojamuurin että mähän en nyt mitään jaa enkä mitään kerro, niin se voi olla jollekin ihan ok ja ihan fine, mut mä kuitenkin ite uskon nyt jotenkin myöskin sen oman aineistoni perusteella siihen että sil on kuitenkin kauheen suuri merkitys miten työntekijät vaikka keskenään työskentelee jotta se oikeesti toimii se tiimi tai se työyhteisö. Ja sitten et mikä, miten se on sit suhteessa siihen esimieheen et minkälaisia verkostoja suhdeverkostoja sinne muodostuu ja miten niitä voidaan hoitaa tai kannatella tai rakentaa. (H11, A4)

Vastaaja (A4) esittää siis huolensa siitä, jos työntekijä ei halua tai pysty kokonainen oma itsensä työpaikalla tai jos hänellä ei ole kiinnostusta olla osa työpaikan suhdeverkostoja, vaikuttaa se työyhteisön ja -tiimin toimintaan. Myös pelko ottaa osaa toisen suruun tuli esiin yhden haastateltavan (A3) vastauksista. Pelko liittyi siihen, ettei uskalleta kohdata toisen surua tai pelätään kontrollin menettämistä, jos toimii myötätuntoisemmin, sillä se ei ole totuttu toimintatapa:

Et monet kertoo tavallaan se et jos, työkaveri kohtaa jonkun surun. Niin jotkut pelkää, edes kohtaa sitä sanoa sitä että et mä oon tosi surullinen sun puolesta. Et ne ei osaa kohdata sitä ihmistä. Eikä aina tarvii sanookaan mitään. Joskus voi vaan halata. (H10, A3)

Lisäksi aineistosta (J6) kävi ilmi varhaiskasvatuksen työn luonne ihmissuhdetyönä ja se, miten kaikki eivät siihen välttämättä ole sopivia siihen. Toisten ihmisten kohtaamisen tärkeys nostettiin esiin tärkeänä taitona nimenomaan varhaiskasvatusalalla. Kuten myös Hakala ym. (2017, 289) esittävät, osana myötätuntoista johtamista on jämää myötätuntoinen johtaminen: johtaja ei voi jäädä työntekijän tunteisiin vellomaan, vaan pyrkii auttamaan tätä eteenpäin siitä. Haastateltava (J6) nostaa esiin myös soveltuvuuskokeiden tärkeyden opintoihin haettaessa:

Ihmissuhdetyö kuormittaa et tää on.. Ja jos mä ite mietin sitä että nyt ku taas tulee, ihmisiä rekrytään ja muuta että, yks semmonen tärkeä piirre, totta kai se että on ammatillinen ja on osaamista ja on innokas tekemään töitä niin, on myös se että on sensitiivisyyttä. Eliikkä semmosta kykyä kohdata se lapsi, siinä arjessa ja pysähtyä, nii ku oikeesti. Niin sitä kyllä peräänkuulutan. Ja mä olen hyvin ilonen siitä et näille lähihoitajaopiskelijoille on palannu uudestaan nää pääsykokeet, nää soveltuvuustestit. Koska, sinne.. Nii ku minusta tällä alalla on jos on, no olkoon missä tahansa ku ollaan ihmisten kanssa tekemisissä niin, ei kaikki sovi. Et se on vaan fakta että kaikista ei ole siihen. Et tässä vaaditaan määrättyä jämääkyttä mutta myös sitä että osaa kohdata sen ihmisen. (H6, J6)

Yhteenveto

Myötätuntokulttuuria haastavat tekijät liittyivät sekä työyksikön kokoon että yksilön henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Yksikön suuren koon nähtiin aiheuttavat kiirettä, pirstaloituneita arjen tilanteita sekä suurta työmäärää, mitkä vähensivät erityisesti kohtaamista työpaikalla. Päiväkodin johtajat sekä alue- ja palvelupäälliköt raportoivat vähemmän vierailuja yksiköissään ja kohtaamisia työntekijöidensä kanssa. Yksikön suuren koon lisäksi aineistosta oli nähtävissä yksilöön liittyviä tekijöitä, mitkä haastavat tai estävät myötätuntoa työpaikalla. Näitä tekijöitä olivat muutoksen vaikeus kohti myötätuntoisempaa olemista työpaikalla sekä yksilölliset ominaisuudet, kuten soveltumattomuus varhaiskasvatuksen alalle ihmissuhdetyöhön.

6.4 Itsemyötätunto työssä

Toisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää, mitä varhaiskasvatuksen johtajat ja työntekijät yhdistävät itsemyötätuntoon kuuluvaksi omassa työssään. Osalle vastaajista käsite oli vieras, mutta sitä selvennettiin haastatteluissa yhteisesti haastattelijoiden ja haastateltavien kesken. Haastatteluissa kuitenkin tarkoituksena oli nimenomaan se, että haastateltavat kertovat omia näkemyksiään aiheesta niillä tiedoilla, mitä heillä aiheesta entuudestaan on tai mitä he ajattelevat siihen kuuluvaksi. Analyysin perusteella kaikkia Neffin (2003a) tutkimuksessaan erittelemiä itsemyötätunnon osatekijöitä, eli ystävällisyys itseä kohtaan, jaettu ihmisyyys sekä tietoinen, tuli esille myös aineistosta. Eniten mainintoja ilmeni *ystävällisyys itseä kohtaan* -yläluokan alta, mikä on varmasti monelle luontevin tapa osoittaa myötätuntoa itseään kohtaan.

6.4.1 Ystävällisyys itseä kohtaan

Ensimmäisenä esittelen pääluokan *ystävällisyys itseä kohtaan*, joka Neffin (2003a) mukaan on lempeää ja armollista suhtautumista itseän, minkä kautta se on omaa hyvinvointia parantavaa. Haastatteluista nousivat esiin alaluokat *työn rajaaminen*, *armollisuus itseä kohtaan* sekä *itsensä arvostaminen*.

Työn rajaaminen

Oman työn rajaaminen ja työtehtävien priorisoiminen nousivat esiin itsemyötätuntoa käsittelevistä vastauksista. Neljä haastateltavista kertoi, että yrittävät rajata omaa työntekoaan joko ulkoisin keinoin, kuten koiran ulkoiluttamisella (J2) tai kumppanin muistutuksilla hengittää (A3); tai itsenäisesti työpanostaan säätelemällä esimerkiksi muistuttaen itseään siitä, mikä on riittävä määrä työtä yhdelle päivälle (A3). Aineistossa mainittiin myös työtehtävien priorisoiminen ja sen muistuttaminen itselle, että oma työpanos sellaisenaan riittää (J5). Motiiveina työn rajaamiselle olivat oma jaksaminen, omien tarpeiden kuunteleminen sekä tasapainon ylläpitäminen töiden ja vapaa-ajan suhteen.

Yhden päiväkodin työntekijän (T1) vastauksesta kävi ilmi, kuten myös Ahlvik ja Paakkanen (2017, 159) esittävät, että itsemyötätunnon on mahdollista laajentua myös muihin ihmisiin ja se auttaa näkemään muut yhteisön jäsenet inhimillisinä ihmisinä. Päiväkodin työntekijä (T1) pohtii itsemyötätunnon olevan sitä, että oppii madaltamaan omia vaatimuksiaan ja tämän avulla myös näkee sen, että työkollegoiden työpanos riittää, kunhan työpaikan arvot ja perustyö tulevat täytettyä:

..että tavallaan se mitä me ajatellaan nää arvot ja ne määrätyt mitä me haluttais on tuolla, ja vaatimuksia on paljon niin sitten että oppii sen madaltaan ja että "nää riittää" et ihan se perusarki et siinä tulee jo hirveen paljon et sen ei tarvi olla mitään pilvilinnaa, vaan et se voi olla ihan sitä että tehdään ne samat asiat ja siinä puhutaan sitä toisen kunnioittamista ja sitä että kaikilla on hyvä olla niin se ihan riittää. Kun sen aina muistais mutta ei sitä aina muista. (H5, T1)

Armollisuus itseä kohtaan

Monista vastauksista kävi ilmi armollisuus itseä kohtaan osana itsemyötätuntoa. Neffin (2003a) mukaan itsemyötätunnon vastaparina on itsekritiikki, mikä johtaa eristäytymiseen ja yli-identifikaatioon vaikeissa tilanteissa. Itsekriittisyys voi siis olla lamauttava ja kuormittava tapa käsitellä vaikeita asioita. Tässä aineistossa armollisuus itseä kohtaan näkyi esimerkiksi vaatimusten madaltamisessa itseään kohtaan (T3 & J2), oman rajallisuuden hyväksymisessä jaksamisen suhteen (T2) sekä ei-toivotulla tavalla menneiden asioiden näkemisenä kehittymismahdollisuutena huumoria hyödyntäen, kuten seuraava esimerkki kertoo:

Että täytyy jotenki olla armollinen sillai itselleen että okei, kyl me ollaan ammattilaisii me tehdään ja sitte asiat ei oo kuitenkaan, kerrasta poikki. Et nehän kehittyy, niinku mä aina sanon et hei tätä sanotaan kehittymiseks ku meni pieleen [naurahtaa], et sitä kautta. Et jotenki täytyy ja tietynlainen huumori olla siinä et okei, näin kävi ja nyt mennään ja kylhän toki sitä aattelee, mä muistan, en enää muista asiaa mut tässä just talvella aattelin kerran et miten mäki vanha ihminen voin olla noin hölmö et mä sanoin tollee. Mutta okei, sit tilanne ohi ja parannetaan seuraavalla kerralla. (H12, A5)

Yksi haastateltavista (A6) toi myös esiin sen, miten yksilön henkilökohtainen suhtautuminen vaatimuksiin ja ulkoapäin tuleviin tavoitteisiin vaikuttavat itsemyyötätuntoon esimerkiksi juuri vaatimusten asettamisessa itselle ja itsekriittisyyden asteessa. Kuten myös myötätunnon suhteen, itsemyyötätunnon tuntemiseen ja osoittamiseen itseä kohtaan voivat vaikuttaa henkilön yksilölliset ominaisuudet ja itsekriittisyys ja vaativuus voivat olla ihmisen sisäistettyjä ajatusmalleja, joista voi olla vaikea päästä eroon.

Itsensä arvostaminen

Itsensä arvostaminen näkyi suhteessa itseensä sekä omaan ammatillisuuteen. Kaksi haastateltavista toivat esiin sen, miten he pitävät itsestään fyysisesti huolta, ja tässä auttoivat haastateltavien mukaan oma hevostila ja siellä tehdyt askareet (A2) sekä töihin käveleminen ja kuntosaliharrastus (A1).

Yksi haastateltavista (J2) nosti esiin myös oman sisäisen puheen, mikä tarkoitti itsensä kiittämistä ja omista saavutuksista iloitsemista. Tässä yhteydessä voitaisiin puhua itsemyyötätunnon sijaan myös itseen kohdistuvasta myötäinnosta, joka tarkoittaa siis myönteisiin asioihin huomion kiinnittämistä ja niiden vahvistamista (Pessi & Martela, 2017, 26). Alla esimerkki siitä, miten päiväkodin johtaja (J2) sanoittaa lempeää sisäistä puhettaan:

Oma myötätunto on vähä semmonen et tota.. no toisaalt mä puhun kyl ittelleni. Mä hirveesti kiitän kyl tavallaan sit et aina kun mä saan jonku jutun tehty, ja teen hyvin jonkun niin kyl mä sit aina, kyl mul tulee hirveen hyvä mieli. Että kyl mä sit iloitsen niist kohtaamisista, onnistumisista, ja niistä. Mut et en mä hirveesti anna itelleni siimaa et kyl mä aika koville vedän. (H2, J2)

Myös itsensä helliminen ja itselleen mieluisten asioiden tekeminen nousivat esiin aineistosta. Eräs haastateltavista (J2) kertoi, miten hänen lapsensa olivat ”pakottaneet”

häntä rajaamaan omia tekemisiään, jotta hän jaksaisi paremmin. Haastateltava oli tämän innoittamana alkanut enemmän kuuntelemaan itseään sekä omia halujaan ja tarpeitaan. Käytän tässä esimerkissä haastateltavan nimenä ”Anni”, jotta aineistolainauksen sanoma on helpommin ymmärrettävissä.

Ja tota, ja kyl mä tosi paljo teen asioita mist mä tykkään että hellin sillai itseeni ja oon varmasti just myötätuntonen. Ja tota, tein yhden uudenvuodenlupauksen. Tytöt sano et äiti joku sun pitää että mulla on ihan aikuiset kolmikymppiset tyttäret ni, niin tota, et äiti mieti nyt että sun pitäis vähentää niit töitä ja sun pitäis sitä ja tätä ja tota. Niin, et mieti nyt et mitä sä voisit luvata itselles. Sit mä sanoin et nyt mä kysyn joka kerran kun tulee joku tilanne, niin mä kysyn mitä Anni haluaa. Ja mä oon kyllä noudattanu sitä. Joo. Et mut ajattele et mun pitää sanoo se mulle, näin ääneen. Nii. Eli nyt kun tulee joku että kaverit soittaa että lähetääkö Leville niin sit mä mietin et mitä Anni haluaa. Tai miehen kans mietitään et lähetääkö mökille vai jäädäänkö kaupunkiin ja niin sit mä ihan oikeesti sanon itte et mitä sä Anni nyt haluat. Et koska mä oon semmonen ihminen et mä aika paljo elän tunteella ja hetkessä. Et mä en hirveesti suunnittele enkä tota.. et jotenki, pitäis enemmän miettii et mitä mä haluan. Mut et nyt mä oon opetellu et aina ku tulee. Mä mietin kun mun esimies lähetti tän et Anni tulis mieleeni niin mä mietin et mitä Anni haluaa. Haluaaks Anni osallistuu tähän vai laitanks mä deletist pois tän. (H2, J2)

Itsensä arvostamiseen liitettiin myös osaksi omaan osaamiseen ja ammatillisuuteen luottamista. Ammatillisuuteen luottaminen näkyi esimerkiksi niin, että haastateltava (A5) pystyi rajaamaan omaa työtään ja suuntaamaan työpanostaan sinne, minne koki sitä tarvitsevana, mutta esimerkiksi tietyt palaverit tai tapaamiset, jotka hän joutui hoitamaan ajan puutteen vuoksi valmistautumatta niihin, koki hän silti voivansa luottaa omaan osaamiseensa ja olemaan armollinen itselleen, kuten hän seuraavassa aineistolainauksessa kertoo:

Joo itselleen, ja sitte täytyy tuntea itsensä. Mä aattelen et sillon ku sä oot balanssissa ja tunnet ja niinku mä näille kavereille nyt ku kerroinki sulle et oon jäämässä eläkkeelle ni perinnöks tässä jo puhunu että luottakaa vaa itteen. Et mä muistan aina sen yhen 360 astetta tutkimuksen tai ku meil on tämmösii johtamisen tutkimuksia tietyin, onko nyt joka toinen vuosi vai miten ne menee. Ni sitte mä muistan ne konsultit sitte ku ne kysy multa, siinä oli nää vastaavat rehtorit ja me että miten sä teet tän että tää ei oo punasella, niinku se ajankäytöt ja tämmöset et ne ei oo punasella et ku ne on muilla monella. Ni mä sanoin et no se on ihan siis kokemuksen tulos, että jokunen vuosi sitte ne varmasti ois ollu tosi huutavan punasia, mut että sit oppii siihen että työtä vaan on ihan hirveen paljon, ja mun on pakko luottaa siihen et mä vaan tiedän. Ja ku mä meen palaveriin mihin mä en oo ehtiny ni mä ajattelen et voi vitsi et mä en taas oo et mikä tää juttu oli, että mä luen otsikon et okei, vähän nyt tuln tähänki sillai. Sitte kuitenkin ku sitä asiaa ruvetaan puhumaan, niin ihan varmasti me kaikki ollaan niin ammatillisii et sitä ammattelet tuolta, eikä sitten jos joku huomaa, no ei sitä nyt paljoo ehdi aatella sen jälkeen ku tilanne on ohi, mut jos muistaa ni sitte mä toimin silla viisaudella mikä mulla nyt siinä tilanteessa oli. (H12, A5)

Edellinen esimerkki kiteyttää hyvin sen, mikä on itsemyötätunnon ja itsetunnon eroavaisuus suhteessa haastavien ja epäonnistuneiden tilanteiden seurauksiin: itsemyötätuntoa kokeva pystyy olemaan armollinen itselleen ja pystyy joustamaan omista vaatimuksistaan kun taas hyvän itsetunnon omaava voi kokea edellisen kaltaisen tilanteen tai esimerkiksi virheen tekemisen itseään määrittävänä tekijänä (ks. Neff, 2011). Itsemyötätunto on siis hyväksyvämpi ja psyykkistä hyvinvointia edistävämpi tapa suhtautua epätäydelliseen elämään, kun itsetunto voi toimia liian jäykkänä tapana tarkastella itseä, vaikkakin se tarjoaa paljon hyvää itselle – voitaisiinkin todeta, että molempia tarvitaan, mutta itsemyötätunto on merkitykseltään suurempi yksilön psyykkisen hyvinvoinnin kannalta (Neff, 2011).

6.4.2 Jaettu ihmisyyys

Toisena yläluokkana on *jaettu ihmisyyys*, mikä Neffin (2003a) mukaisesti tarkoittaa sitä, että henkilö pystyy suhteuttamaan omaa tekemistä ja kokemusta toisiin ihmisiin ja näkemään sen, että myös muiden elämässä on läsnä samanlaisia asioita kuin itsellä on. Työelämässä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että pyrkii näkemään sen, mitä muut olisivat jossakin tilanteessa tehneet ja voi antaa itsellensä anteeksi myös virheet, kun ymmärtää sen, että myös muut olisivat mahdollisesti toimineet samalla tavalla.

Oman toiminnan suhteuttaminen toisiin

Maininnat jaetusta ihmisyydestä koskivat siis oman toiminnan ja työn suhteuttamista toisiin. Tämä tapahtui sekä itsenäisesti että ulkoisesti niin, että esimerkiksi yksi haastateltava (A6) koki työtiimin auttavan suhteuttamaan itselleen asettamia vaatimuksia muihin, kuten käy ilmi seuraavassa aineistolainauksessa:

Ja silti voi olla ymmärtävä ja näin, mutta tosta itse-empatiasta viel niin, kyllä tietysti ku sitte ollaan jo tavallaan täällä johdon tehtävissä niin sillä tiimillä edelleen on kyllä aika iso merkitys. Että kyllähän sä tossa työpaineessa, mä olin yhdessä semmosessa tehtävässä jossa on aika yksin, et siin ei ollu tämmöst kollegatiimiä, ni siinä ehkä sitten se itserusokinta menee välillä yli, kun ei oo kenenkään kanssa jakaa sitä painetta. (H12, A6)

Lisäksi yksi haastateltavista (J2) selventää omaa sisäistä puhetta siitä, miten hän suhteuttaa työtehtävien tekemisen toisiin, eikä rankaise itseään esimerkiksi ”huonosti” tehdystä työstä:

Mut et en mä nyt itseeni rankaise millään tavalla. En. En, et kyl mä sit, mut että, kyl mä oon semmonen viel semmonen vanhanaikanen ihminen että tota.. et jotenki sill-. Nyt vaikuttaa varmasti että kehun kovasti, mutta näin on mitä olen sanonut, mutta tota, et kyl siinä itseensä kohtaan ehkä semmonen vaatimattomuus mont kertaa et no eihän toi nyt mitään että kaikki ois tehny näin. (H2, J2)

6.4.3 Tietoinen läsnäolo

Kolmantena yläluokkana on *tietoinen läsnäolo*, jonka voi nähdä Neffin (2003a) teoriassa mindfulnesin periaatteita noudattavana, eli vaikeiden asioiden tasapainoista kohtaamista sen sijaan, että jää niihin kiinni, eikä ymmärrä muiden kohtaavan samanlaisia haasteita ja vastoinikäymisiä omassa elämässään (yli-identifioituminen). Tässä aineistossa vastoinikäymisten tasapainoinen kohtaaminen ilmeni virheiden hyväksymisellä ja niiden näkeminen osana inhimillisyyttä.

Virheiden hyväksyminen

Virheiden hyväksyminen näkyi aineistossa monelta eri kannalta, mutta kaikissa oli nähtävissä myötätuntainen suhtautuminen sekä omiin että toisten tekemiin virheisiin. Ilmapiiri, mikä virheiden tekemisen suhteen oli nähtävissä, oli salliva ja turvallinen sekä lisäsi ymmärrystä myös muita työyhteisön jäseniä kohtaan, kuten seuraavasta aineistolainauksesta käy ilmi:

Sit kun on työyhteisössä semmoinen tunne et okei me varmaan tehdä kaikki virheitäkin mut et se ei oo katastrofaalista vaan et mites me nyt tätä sit muokattais niin että me saadaan tää homma hyvin tehtyä. Ja sit ei tarvi, et myöskin on suhteessa siihen esimieheen semmoinen tunne et on lupa myöskin kokeilla ja kattoo ja harjoitella ja ehkä epäonnistuuakin ja sit kuitenkin korjata asioita. Niin sehän rakentaa sitä semmoista tunnetta et se esimies ei oo siellä vaan auktoriteettina vahtimassa ja tarkastamassa että ja taas olitte tehneet väärin ja taas sähköpostit laulo että olit sanonut ilkeesti sille. (H11, A4)

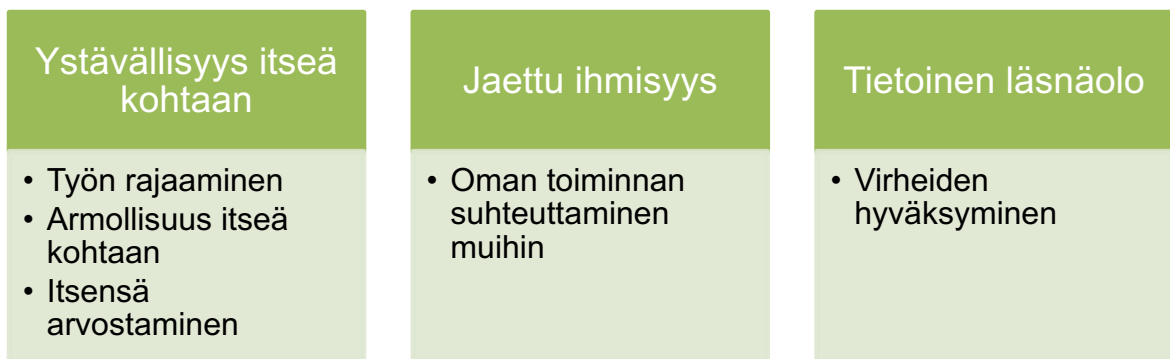
Myös suoraan itsemyötätuntoon kuuluvana asiana mainittiin virheiden hyväksyminen ja niistä oppiminen jälkikäteisen tarkastelun avulla (A5). Neffin (2003a) mukaan tämänkaltaisen virheiden hyväksyvä ja eteenpäin vievä tarkastelu on itsemyötätuntoa, kun taas yli-identifioitumalla haastaviin asioihin itsemyötätunnon tilalle tulee itsesääli, joka usein lamauttaa. On siis tärkeää nähdä virheet sellaisina kuin ne ovat, eikä niin, että jää niihin kiinni ja virhe alkaa määrittämään omaa itseään:

-- asiat ei oo kuitenkaan, kerrasta poikki. Et nehän kehittyy, niinku mä aina sanon et hei tätä sanotaan kehittymiseks ku meni pieleen [naurahtaa], et sitä kautta. Et jotenki täytyy

ja tietynlainen huumori olla siinä et okei, näin kävi ja nyt mennään ja kylhän toki sitä aattelee, mä muistan, en enää muista asiaa mut tässä just talvella aattelin kerran et miten mäki vanha ihminen voin olla noin hölmö et mä sanoin tollee. Mutta okei, sit tilanne ohi ja parannetaan seuraavalla kerralla. (H12, A5)

Yhteenveto

Haastateltavat toivat esiin omia näkemyksiään itsemyötätunnosta, jotka mukailivat Neffin (2003a) esittämää jakoa itsemyötätunnon osa-alueiksi: ystävällisyys itseä kohtaan, jaettu ihmisyyys sekä tietoinen läsnäolo. Eniten haastateltavat toivat esiin ystävällisyys itseä kohtaan -yläluokkaan sisältyviä mainintoja. Ystävällisyys itseä kohtaan sisälsi oman työn rajaamisen, armollisuuden itseä kohtaan sekä itsensä arvostamisen niin yksityishenkilönä kuin ammatillisestikin. Jaettu ihmisyyys puolestaan näkyi oman toiminnan suhteuttamisessa muihin, joko muiden ihmisten avulla tai sitten omalla sisäisellä puheella ja muistutuksilla. Tietoinen läsnäolo liittyi virheiden hyväksymiseen sekä mainintaan päivittäisestä mindfulness-harjoituksesta, mitä tekivät sekä lapsiryhmä että työntekijät.



Kuvio 2. Yhteenveto itsemyötätuntoon liittyvistä tuloksista

7 Luotettavuus

Kaikessa ihmistieteellisessä tutkimuksessa, erityisesti laadullisissa tutkimusotteissa, tutkijan rooli on aina merkittävä eikä täydelliseen objektiivisuuteen voida päästä. Objektiivisuus syntyykin tutkijan oman subjektiivisuuden tai subjektiivisuuksien ymmärtämisestä (Eskola & Suoranta, 1998, 18). Tämän tutkimuksen sisällönanalyysin ala- ja pääluokat muodostuivat siis pääosin aineistosta käsin ja hyödynsin omaa osaamistani ja teoriakirjallisuutta näiden muodostamiselle, mitkä avaavat mahdollisuuden myös omalle tulkinnalleni. Tunnistaessani subjektiivisuuden mahdollisuuden sisällönanalyysia tehdessäni, pyrin siirtymään kohti objektiivisempaa tutkimusta tutkimusprosessin aikana. Tätä pyrin toteuttamaan niin, että perehdyin yhä enemmän teoriaan, tein monta analyysikierrosta ja arvioin kriittisesti joka kierroksen jälkeen tulosten ”oikeellisuutta” teoriaan peilaten. Palasin myös aineistoon useita kertoja analyysin aikana tarkastaakseni eri poimimieni aineistolainauksen merkitystä ja kontekstia. Useista analyysikierroksista huolimatta tuloksissa on jonkin verran päällekkäisyyksiä ja oma tutkijan roolini on vaikuttanut tutkimustuloksiin jonkin verran.

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös aineiston saturaatio eli kylläntyminen ja tässäkin tutkielmassa on huomioitava se, että sen ei ole tarkoitus olla edustava otos haastateltavista tai pyri yleistykseen kyseisestä ilmiöstä (ks. Tuomi & Hirsijärvi, 2009, 85-88). Varhaiskasvatuksen ala on melko ainutlaatuinen ja työtä tehdään tiiviisti työtiimin, vanhempien ja tietysti lasten kanssa. Työyhteisön rakenne ja työn järjestäminen eroavat paljon esimerkiksi yritysmaailman organisaation toimistossa työskentelevästä työyhteisöstä. Tässä tutkielmassa on myös huomioitava se, että tutkimushaastatteluihin osallistuvat on valittu kutsumenetelmällä niin, että valittiin niiden alueiden ja päiväkotien ihmisiä, joiden kanssa jatkettiin kehittämistyötä ”Empatian ja myötätunnon laajenevat kehät” -hankkeessa. Lisäksi johtajat ja työntekijät olivat epäsuhtaisesti edustettuna aineistossa, jossa johtoasemassa olevia oli reilusti enemmän kuin varhaiskasvatuksen työntekijöitä. Tämän tutkielman aineisto ei siis ole edustava kuvaus varhaiskasvatuksen toimijoista eli tutkimuksen perusjoukosta.

Lisäksi on huomattava se, että haastatteluiden tuottama tieto on syntynyt yhdessä haastattelijan kanssa, eikä täten ole irrallinen kyseisen tutkimushankkeen

kokonaisuudesta. Seuraavassa esimerkki siitä, kun haastattelija tiivistää ja sanoittaa haastateltavan puhetta:

A2: Ja mä oon yrittänyt itse sitä puhua, että kun monella on semmonen tunne et hei nyt me otetaan tätä ja sit me tehään tätä ja tää on kiva ja otetaan projekteja ja hankkeita ja näin, niin nyt mä sanoin et nyt pitää riittää se et mitä on siihen vasuun kirjoittanut siihen yksikkövasuun ja mitkä ovat ne sitovat tavoitteet. Kun meil on yleensä aina kaksi sitovaa tavoitetta vuodessa, jotka tulee toteutua ja ne on yleensä siihen arkeen liittyviä. Niin kun niitä toteuttaa, niin ei kyl muuta enää tarvi eikä pysty. [naurahtaa] Sillä lailla mä yritän heitä et ei tekis niin paljon tavoitteita eikä suunnitelmia, et niiden sisällä on ihan riittävästi tavoitetta aina yhdelle toimintavuodelle.

K: Aivan, niin auttaa rajaamaan vähän niin jaksaa?

A2: Niin.

K: Joo, se on varmasti tärkeätä.

A2: Joo, on se. Monella on semmonen et ne haalii töitä niin sanotusti niin kun sanotaan. Ja sitten uupuu kun sitä onkin tullu niin paljon.

Tutkielman pyrkimyksenä ei siis ole ollut saada täysin autenttista tietoa varhaiskasvatuksen ammattilaisista vaan olen ollut tietoinen siitä, että käsitykset ja ymmärrys ilmiöstä ovat sosiaalisesti yhteisesti rakennettuja haastattelutilanteessa ja että haastateltavat puhuvat nimenomaan haastattelijoille, mikä vaikuttaa heidän käsityksiinsä ilmiöstä. Haastattelijoiden rooli on tuotu esiin tämän tutkielman tulososan aineistoesimerkeissä, jos se on ollut merkittävä haastateltavan puheen tai tuottaman tiedon suhteen.

8 Pohdintaa

Varhaiskasvatusala on ollut viime vuosina kovassa myllerryksessä. Paljon uudistuksia on tehty johtamiskulttuurissa, organisaation hajauttamisessa ja eri ammattiryhmien työnkuvan uudistamisessa. Pienet päiväkodit ovat yhä enenevässä määrin väistymässä suurien yksiköiden tieltä, mikä aiheuttaa muutoksia työhön, työyhteisöön sekä johtamiseen. Eri ammattiryhmien kokema arvostus ja työn merkityksellisyys on horjunut, kun vastuutehtäviä on jaettu uudelleen ja pedagoginen vastuu on siirtynyt lähes kokonaan varhaiskasvatuksen opettajille. Myös yhteiskuntamme individualistinen ja tehokkuutta korostava työskulttuuri aiheuttaa omat haasteensa työtä tekevien hyvinvoinnille ja jaksamiselle. Näiden haasteiden helpottamiseksi on tarjottu myötätuntoa ja myötätuntokulttuurin sisällyttämistä työpaikoille ja organisaatioihin, mikä tarjoaa työyhteisön jäsenille mahdollisuuden olla kokonaisia ihmisiä töissä kaikkine elämän haasteineen ja iloineen.

Tämän tutkielman perusteella myötätuntoa haastavat haastateltujen varhaiskasvatuksen toimijoiden mukaan tällä hetkellä eniten suurentuneiden yksiköiden tuottamat haasteet, kuten kohtaamisen vähentyminen ja johtajan hallinnollisten tehtävien viemä aika muulta työltä, kuten henkilöstöjohtamiselta. Myös yksilölliset tekijät, kuten pelko huomion ja myötätunnon osoittamisesta työpaikalla ja muutoksen kohti myötätuntoisempaa olemista työpaikalla (ks. myös Atkins & Parker, 2012), nähtiin myötätuntoa jarruttavana asiana. Aineistossa oli myös pohdintaa siitä, voiko myötätuntoa opettaa ja voiko sitä vaatia. Warnekerin ja Tomasellon (2015) mukaan pieni lapsi auttaa jo vuoden ikäisenä spontaanisti, jos esimerkiksi aikuisella putoaa tavara lattialle. Tämä spontaanisuus kuitenkin vähenee, jos lasta aletaan palkitsemaan auttamisestaan. Warnekerin ja Tomasellon (2015) esiintuoma havainto myötätunnosta ja spontaanista auttamisesta ihmisen synnynnäisenä ominaisuutena herättääkin kysymyksen siitä, voidaanko työyhteisössä vaatia kaikkia olemaan myötätuntoisia ja osoittamaan sitä työyhteisön muille jäsenille, jos se ei ole kaikille luontevaa tai se koetaan jopa pelottavana asiana? Myötätuntotekoja on kuitenkin mahdollista oppia myös tämän aineiston perusteella, sillä ne voivat olla konkreettisia toimintoja, kuten ajan tai työtehtävien helpotuksen tarjoamiseen työyhteisön jäsenille. Myötätunto ei siis pelkästään ole lohduttamista tai itseään likoon laittavaa empatisointia, vaan se voi olla myös osa työyhteisön rakenteita ja toimintaa.

Tarkoituksena ei kuitenkaan ole ns. pakottaa myötätuntoa tai Simpsonin, Cleggin ja Freederin (2013) mukaisesti tehdä myötätuntotyötä (engl. compassion work/labour) eli saada myötätunnon avulla työyhteisön jäsenet vasten tahtoaan pitämään toisistaan, vaan muodostaa toimiva ja turvallinen työyhteisö, jossa kaikilla on oikeus olla omia itsejään ilman pelkoa tuomitsemisesta tai hylätyksi tulemisesta. Tästä syystä organisaatioon ja työyhteisöön sisällytetyt myötätuntoa tukevat käytännöt ja toimintamallit ovat oleellisia myötätuntokulttuurin syntymisessä: myötätuntoa työyhteisössä ei jätetä yksittäisten ihmisten varaan, vaan se on tapa olla ja rakentaa työyhteisöä. Myös tämän tutkielman tulosten mukaan organisaatioon ja työyhteisöön sisällytetyt käytänteet ja rakenteet auttavat myötätuntoisen toimintakulttuurin syntymisessä. Jokaisen toimintavuoden alussa tehtävä toimintasuunnitelma nähtiin yhtenä tällaisena velvoittavana tekijänä, minkä avulla voidaan edistää myötätuntoa edistävien toimintojen sisällyttämistä työyhteisöön.

Myötätunnon ja myötätuntokulttuurin on osoitettu edistävän mm. hyvinvointia, työssä jaksamista ja työn tehokkuutta, mikä tekee siitä merkittävän voimavaran organisaatiolla ja työyhteisöön. Myös itsemyötätunto näyttäisi olevan merkittävä niin yksilön psyykkisen ja emotionaalisen hyvinvoinnin kuin työyhteisön jäsenten inhimillisen ja myötätuntoisen kohtaamisen kannalta. Tässä tutkielmassa itsemyötätunto koettiin haasteellisena, mutta opeteltavissa olevana asiana. Tuomitsevuus ja kohtuuttomat vaatimukset niin sisältä kuin ulkoa päin haastavat hyvinvointiamme, mihin itsemyötätunnolla voitaisiin myönteisesti vaikuttaa.

Miten toimivaa, eli elävää myötätuntokultturia (ks. Rainio ym., tulossa) voisi sitten luoda ja edistää työpaikalla? Paakkanen, Martela, Rantanen & Pessi (2017, 133-134) esittävät ratkaisuksi tunnetaito- ja tunteiden valmennuksen, mikä auttaa vahvistamaan myötätuntoista asennetta, tunnetaitoja ja työn imua. Myötätunto voidaankin nähdä tunnetaitona, johon tarvitaan tunteiden säätelyä ja tunnistamista itsessä ja muissa. Hakanen, Kuusela ja Pessi (2017, 298) esittävät, että tarvitaan systemaattista toimintaa koko henkilöstössä myötätuntoisen kulttuurin rakentamiseksi. Työyhteisön tavat ja käytännöt siirtyvät työntekijältä toiselle sekä implisiittisesti kuin eksplisiittisesti ja ne saattavat olla hyvin syvälle juurtuneita toimintamalleja, joita voi olla vaikeaa muuttaa. Hakasen ym. (2017, 298) mukaan muutos alkaa johtajuudesta ja sen muokkaamisesta kohti yhteisöllisempää,

myötäintoa (esim. onnistumisten juhliminen) ja myötätuntoa (esim. inhimillinen suhtautuminen virheisiin ja huolen osoittaminen) edistävää toimintakulttuuria. Myös tämän tutkielman aineistossa johtamisen vaikutusta myötätuntokulttuuriin korostettiin ja esimerkiksi visiojohtajuus nostettiin esille. On kuitenkin muistettava, että myötätuntoinen kulttuuri ei ole jokin abstrakti ilmapiiri tai visionäärinen unelma toimivasta työyhteisöstä vaan se on jatkuvasti arjessa tapahtuvaa toisen huomioimista ja tekoja, jotka lievittävät kärsimystä yksilössä tai siihen vaikuttavassa ympäristössä. Hakanen ja kumppanit (2017, 298-299) lisäävät, että johtajan täytyy pystyä tarkastelemaan myös omaa toimintaansa kriittisesti ja huomaamaan oman toimintansa vaikutukset työntekijöihinsä ja ympäristönsä havaitsemiseen. Jos johtaja on jatkuvasti ylikuormittunut ja puskee eteenpäin oman hyvinvointinsa kustannuksella, voi olla vaikeaa tai jopa mahdotonta huomata ympärillä olevien työntekijöiden tunteita saatika olla empaattinen ja osoittaa myötätuntoa, kun huomio on uriutunut päivästä toiseen selviämiseen. Siksi myötätunnon lisäksi työpaikalla tarvitaan itsemyötätuntoa: tietoista läsnäoloa ja hyväksymistä sekä ystävällisyyttä itseään kohtaan oman jaksamisen edistämiseksi. Olisikin mielenkiintoista tulevaisuudessa tutkia tarkemmin sitä, millaiset johtajatyypit mahdollistavat tai vastaavasti estävät myötätuntoa ja millainen interventio olisi tehokas elävän myötätuntokulttuurin aikaansaamiseksi organisaatioon ja työyhteisöön.

Lähteet

- Ahlvik, C. & Paakkanen, M. (2017). Itsemyötätuntoa työelämään. Teoksessa A. B. Pessi, F. Martela & M. Paakkanen (toim.), *Myötätunnon mullistava voima* (s. 151-165). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Atkins, P. W., & Parker, S. K. (2012). Understanding individual compassion in organizations: The role of appraisals and psychological flexibility. *Academy of Management Review*, 37(4), 524-546.
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(1), 45-68.
- Barnard, L. K., & Curry, J. F. (2011). Self-compassion: Conceptualizations, correlates, & interventions. *Review of general psychology*, 15(4), 289-303.
- Barsade, S. G., & O'Neill, O. A. (2014). What's love got to do with it? A longitudinal study of the culture of companionate love and employee and client outcomes in a long-term care setting. *Administrative Science Quarterly*, 59(4), 551-598.
- Batson, C.D., Ahmad, N., Lishner, D. A. & Tsang, J.-A. (2002). Empathy and Altruism. Teoksessa C. R. Snyder & S. J. Lopez (toim.), *Handbook of positive psychology* (s. 485-498). Oxford, New York: Oxford University Press.
- Bento, R. (1994). When the show must go on: Disenfranchised grief in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 9(6), p. 35. doi:10.1108/02683949410070197
- Bluth, K., Roberson, P. N., Gaylord, S. A., Faurot, K. R., Grewen, K. M., Arzon, S., & Girdler, S. S. (2016). Does self-compassion protect adolescents from stress?. *Journal of Child and Family Studies*, 25(4), 1098-1109.
- Boleyn-Fitzgerald, P. (2003). Care and the problem of pity. *Bioethics*, 17(1), 1-20.
- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266-308. doi:10.1177/0021886310395514.
- Cassell, E. J. (2002). Compassion. Teoksessa C. R. Snyder & S. J. Lopez (toim.), *Handbook of positive psychology* (s. 434-445). Oxford, New York: Oxford University Press.
- De Bloom, J., Kinnunen, U. & Korpela, K. (2015). Recovery Processes During and After Work: Associations With Help, Work Engagement, and Job Performance. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 57(7), 732-742.

- Dutton, J., Workman, K. & Hardin, A. (2014). Compassion at work. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 1:277-304.
- Dweck, C. (2012). Mindset: the new psychology of success. In *Mindset*: Vol. February 2012. Soundview Executive Book Summaries.
- Edmondson, A. C. (2004). Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(1), 66-90.
- Esch, T., & Stefano, G. B. (2011). The neurobiological link between compassion and love. *Medical science monitor: international medical journal of experimental and clinical research*, 17(3), RA65-RA75. doi:10.12659/msm.881441
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Frost P. (1999). Why compassion counts! *Journal of Management Inquiry*, 8(2), 127-133.
- Frost, P. J., Dutton, J. E., Worline, M. C., & Wilson, A. 2000. Narratives of compassion in organizations. Teoksessa S. Fineman (toim.), *Emotion in organizations*, 25-45. London: Sage.
- Gilbert, P. (2017). Compassion. Definitions and controversies. Teoksessa P. Gilbert (toim.) *Compassion: Concepts, research and applications*. Taylor & Francis.
- Gilbert, P., & Procter, S. (2006). Compassionate mind training for people with high shame and self-criticism: Overview and pilot study of a group therapy approach. *Clinical Psychology & Psychotherapy: An International Journal of Theory & Practice*, 13(6), 353-379.
- Goetz, L., Keltner, D. & Simon-Thomas, E. (2010). Compassion: An Evolutionary Analysis and Empirical Review. *Psychological Bulletin*, 36, 351-74.
- Hakanen, J., Kuusela, S. & Pessi, A. B. (2017). Myötätuntoinen johtaminen. Teoksessa A. B. Pessi, F. Martela & M. Paakkanen (toim.), *Myötätunnon mullistava voima* (s. 281-303). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Halttunen, L. 2009. Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. Jyväskylä studies in education, psychology and social research, 375.
- Harter, S. (2002). Authenticity. Teoksessa C. R. Snyder & S. J. Lopez (toim.), *Handbook of positive psychology* (s. 382–394). Oxford, New York: Oxford University Press.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (2001). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

- Hujala, E., Heikka, J. & Halttunen, L. (2011). Johtajuus varhaiskasvatuksessa. Teoksessa E. Hujala & L. Turja (toim.), *Varhaiskasvatuksen käsikirja*, 287-299. Juva: Bookwell Oy.
- Kahn, W. (1993). Caring for the caregivers: Patterns of organizational caregiving. *Administrative Science Quarterly* 38(4), 539-563.
- Kanov, J., Maitlis, S., Worline, M. C., Dutton, J. E., Frost, P. J., and Lilius, J. M. (2004). *Am. Behav. Sci.* 47, 808-827. doi: 10.1177/0002764203260211
- Kokkonen, M. (2010). Ihastuttavat, vihastuttavat tunteet. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kupila, P. (2011). Varhaiskasvatuksen asiantuntijuus oppivassa työyhteisössä. Teoksessa E. Hujala & L. Turja (toim.), *Varhaiskasvatuksen käsikirja*, 300-311. Juva: Bookwell Oy.
- Lilius, J. M. K., Jason, M. D., Jane, E. W., Monica, C., & Maitlis, S. (2011). Compassion revealed: What we know about compassion at work (and where we need to know more). Teoksessa K. Cameron and G. Spreitzer (toim.) *The Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford University Press.
- Lilius, J. M., Worline, M. C., Maitlis, S., Kanov, J., Dutton, J. E., & Frost, P. (2008). The contours and consequences of compassion at work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(2), 193-218.
- Lilius, J. M., Worline, M. C., Dutton, J. E., Kanov, J. M. & Maitlis, S. (2011). Understanding compassion capability. *Human Relations*, 64(7), 873-899.
- Leary, M. R., Tate, E. B., Adams, C. E., Batts Allen, A., & Hancock, J. (2007). Self-compassion and reactions to unpleasant self-relevant events: the implications of treating oneself kindly. *Journal of personality and social psychology*, 92(5), 887.
- Malkavaara, M. & Yeung, A. B. (2007). Altruismi - moraalinen ideaali vai käytännön arkea. *Diakonian tutkimus*. Luettu 3.3.2020.
[http://dts.fi/dokumentit/diakonia1_07\[1\].pdf#page=52](http://dts.fi/dokumentit/diakonia1_07[1].pdf#page=52)
- Mäntymaa, M., Puura, K., Aronen, E. & Carlson, S. 2016. Lapsuusiän psyykkinen kehitys. Teoksessa Kumpulainen, K., Aronen, E., Ebeling, H., Laukkanen, E., Marttunen, M., Puura, K. & Sourander A. (toim.) *Lastenpsykiatria ja nuorisopsykiatria*. Tallinna: Duodecim, 23-35.
- Neff, K. D. (2003a). Self-compassion: An alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself. *Self and identity*, 2(2), 85-101.
- Neff, K. D. (2003b) The development and validation of a scale to measure self-compassion. *Self and identity*, 2(3), 223-250.
- Neff, K. D. (2011). Self-compassion, self-esteem, and well-being. *Social and personality psychology compass*, 5(1), 1-12.

- Nussbaum, M. C. (2001). *Upheavals of thought: The intelligence of emotions*. Cambridge University Press.
- Paakkanen, M., Martela, F., Rantanen, J. & Pessi, A. B. (2017). Kuinka oppia tunnetaitoja? Teoksessa A. B. Pessi, F. Martela & M. Paakkanen (toim.), *Myötätunnon mullistava voima* (s. 124-147). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Pessi, A. B. (2017). Mikä myötätuntoa estää työpaikkojen arjessa? Teoksessa A. B. Pessi, F. Martela & M. Paakkanen (toim.), *Myötätunnon mullistava voima* (s. 54-55). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Pessi, A. B. & Martela, F. (2017). Myötätunnoista ihmistä ja työelämää etsimässä. Teoksessa A. B. Pessi, F. Martela & M. Paakkanen (toim.), *Myötätunnon mullistava voima* (s. 12-34). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Pessi, A. B., Seppänen, A. M., Grönlund, H., Paakkanen, M. & Spännäri, J. (2017). Myötäinto - iloon ja innostukseen vastaaminen. Teoksessa A. B. Pessi, F. Martela & M. Paakkanen (toim.), *Myötätunnon mullistava voima* (s. 56-76). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Rainio, A. P., Kurenlahti, E., Nurhonen L., Pursi, A., Hilppö, J. & Lipponen, L. (tulossa/2020): Kohti elävää myötätuntokulttuuria: Päiväkotien myötätuntokäytännöt liikkeessä. Tulossa julkaistavaksi Varhaiskasvatuksen tiedelehti JECER- julkaisussa.
- Rajala, A., & Lipponen L. (2018). Early childhood education and care in Finland: Compassion in narrations of early childhood education student teachers. Teoksessa S. Garvis, S. Phillipson, & H. Harju-Luukkainen (toim.), *International perspectives on early childhood education and care: Early childhood education in the 21st century Vol I* (pp. 64-75). New York: Routledge.
- Rajala, A., Kontiola, H., Hilppö, J., & Lipponen L. (2019). Lohdutustilanteet ja myötätuntokulttuuri alle kolmivuotiaiden päiväkotiryhmässä. *Kasvatus*, 50(4), 314-326.
- Seppänen, A. M. Pessi, A. B., Grönlund, H. & Paakkanen, M. (2017). Myötätunto - ihmisyyteen vastaaminen. Teoksessa A. B. Pessi, F. Martela & M. Paakkanen (toim.), *Myötätunnon mullistava voima* (s. 35-53). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Simpson, A. V., Clegg, S. R., & Freeder, D. (2013). Compassion, power and organization. *Journal of political power*, 6(3), 385-404.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Latvia: Livonia Print.
- Warneken, F. & Tomasello, M. (2015) The developmental and evolutionary origins of human helping and sharing. Teoksessa D. A. Schroeder & W. G. Graziano (toim.), *The Oxford handbook of prosocial behaviour* (s. 110-113). Oxford: Oxford University Press.

- Williams, C. R. (2008). Compassion, suffering and the self: A moral psychology of social justice. *Current Sociology*, 56(1), 5-24.
- Worline, M., Dutton, J. E. & Sisodia, R. (2017). *Awakening Compassion at Work: The Quiet Power That Elevates People and Organizations*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Ylitapio-Mäntylä, O., Uusiautti, S. & Määttä, K. (2012). Critical viewpoint to early childhood education teacher's well-being at work. *International journal of human sciences*, 9(1), 1-26.